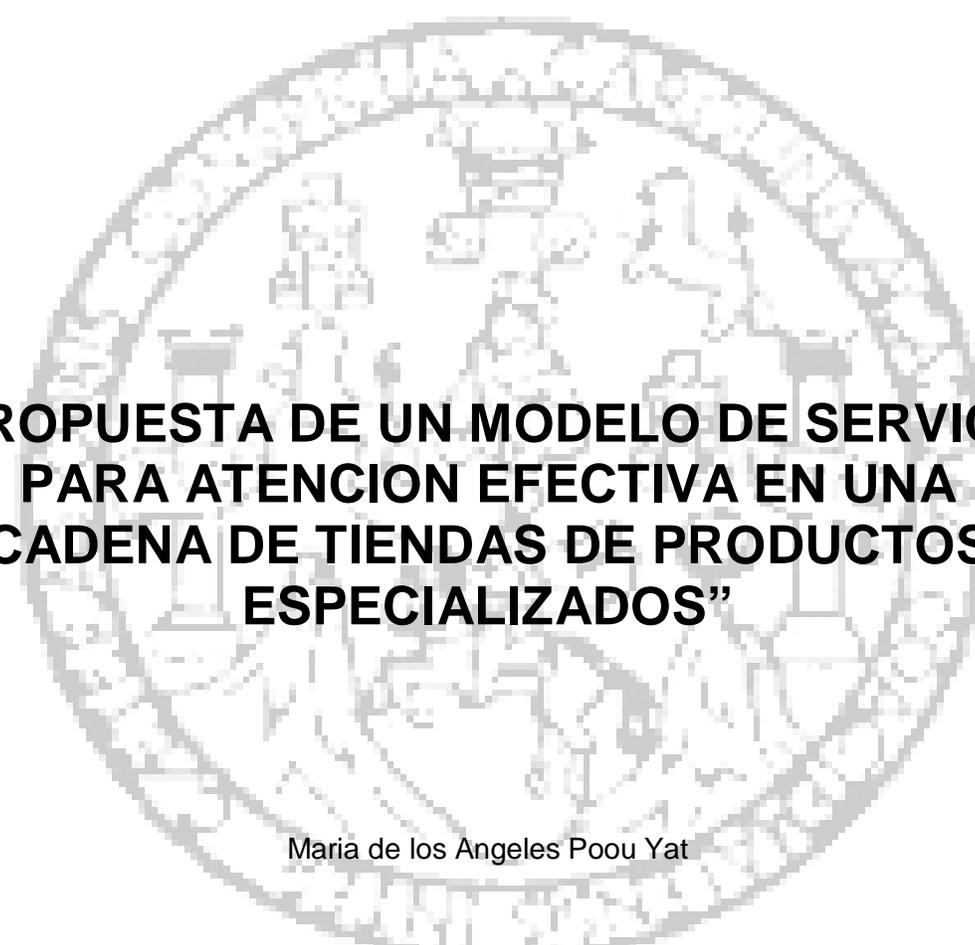


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO
PARA ATENCION EFECTIVA EN UNA
CADENA DE TIENDAS DE PRODUCTOS
ESPECIALIZADOS”**

Maria de los Angeles Poou Yat

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Junio de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO
PARA ATENCION EFECTIVA EN UNA
CADENA DE TIENDAS DE PRODUCTOS
ESPECIALIZADOS”**

Trabajo de Graduación presentado por
Maria de los Angeles Poou Yat

Para optar al grado de
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Junio de 2011

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILLIAN RAQUEL IRVING ANTILLÓN, M.A.	VOCAL I
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GALVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. JOSE ROY MORALES CORONADO	VOCAL IV
BR. CECILIA LISKA DE LEON	VOCAL V

CONSEJO ACADEMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
LICDA. ANNE MARIE LIERE DE GODOY, MSc.
DR. ROBERTO FLORES ARZÙ
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCION	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
3. JUSTIFICACION.....	7
4. MARCO TEORICO	8
4.1 ¿Qué es el modelo de negocio?	8
4.1.1 Descripción	9
4.1.1.1 Segmento de clientes:	9
4.1.1.2 Propuesta de Valor.....	9
4.1.1.3 Canales de distribución	9
4.1.1.4 Relaciones con clientes.....	10
4.1.1.5 Flujos de ingresos	10
4.1.1.6 Recursos claves.....	10
4.1.1.7 Actividades claves.....	10
4.1.1.9 Costo de la estructura.....	10
4.1.2 Evaluación	10
4.1.3 Mejora / Innovación	11
4.1.4 ¿Porqué y cómo cambia un modelo de negocio?.....	11
4.2 ¿Qué es un servicio?	13
4.2.1 Características de los servicios.....	13
4.2.1.1 Intangibilidad	13
4.2.1.2 Inseparabilidad.....	13
4.2.1.3 Heterogeneidad.....	13
4.2.1.4 Carácter perecedero.....	13
4.2.2 Elementos del servicio.....	14
4.2.2.2 Tangibilidad.....	14
4.2.2.3 Prontitud de respuesta.....	14
4.2.2.4 Seguridad.....	14
4.2.2.5 Empatía.....	14
4.2.3 Tipos de servicio que existen.....	14
4.2.4 Clasificación de los servicios por su naturaleza	15
4.2.4.1 Procesamiento de personas	16
4.2.4.2 Procesamiento de posesiones.....	17

4.2.4.2	Procesamiento del estímulo mental	17
4.2.4.3	Procesamiento de la información.....	17
4.2.5	¿Quiénes intervienen en la prestación de los servicios	18
4.2.5.1	El cliente	18
4.2.5.2	El personal de contacto	19
4.3	Servicio Al Cliente	19
4.3.1	Características del servicio al cliente	19
4.3.1.4	Propiedad.....	19
4.3.1.5	Contacto Directo.....	19
4.3.1.6	Participación Activa Del Cliente	19
4.3.2	Niveles Del Servicio Al Cliente.....	20
4.3.2.1	Servicio Esencial	20
4.3.2.2	Servicio Real	20
4.3.2.3	Servicio Aumentado	20
4.3.3	Componentes del Servicio al Cliente	20
4.3.4	Cultura De Servicio	20
5.	OBJETIVOS	31
5.1	Objetivo General	31
5.2	Objetivos Específicos.....	31
6.	DESARROLLO DEL TRABAJO	32
6.1	Humanos	32
6.2	Materiales	32
6.3	Financieros	32
7.	METODOLOGIA Y TECNICAS APLICADAS.....	32
8.	RESULTADOS	33
8.1	Presentación de resultados	33
8.2	Análisis	34
8.2.2	Verificación de datos previos.....	35
8.3	Análisis FODA.....	35
8.3.1	Factores internos.....	36
8.3.2	Factores externos.....	36

8.4 Modelo Propuesto	38
8.4.1. Estrategia Organizacional.....	40
8.4.2 Estrategia de Recursos	45
8.4.2.1 Estrategia de Recursos Humanos.....	45
8.4.2.2 Infraestructura	52
8.4.3 Estrategia de Operaciones.	55
8.4.4 Estrategia de Seguimiento, Control Y Mejora.....	56
9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	58
10. CONCLUSIONES	59
11. RECOMENDACIONES	60
12. BIBLIOGRAFIA	61
13. ANEXOS.....	63
Anexo 1: Lista de Verificacion: Aspectos evaluados en tiendas	64
Anexo 2: Aspectos a tomar en cuenta para la selección de personal de Servicio a Clientes	65
Anexo 3: Lista de Verificación: Evaluación a tiendas	66

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realiza una propuesta de un modelo para la mejora de la atención del servicio al cliente para una cadena de tiendas de productos especializados.

Para la realización de este trabajo se investigó la situación actual de una cadena de tiendas en la ciudad capital de Guatemala. Verificando datos o información con la que ya contaba la empresa y realizando visitas a las mismas.

Con base a esta información se realizó la propuesta del modelo, dicho modelo se basa en el círculo de la mejora continua partiendo desde cuatro diferentes perspectivas o estrategias, mismas que ayudaran a fortalecer el actual sistema de atención al cliente.

En la primera parte se presenta información documental. Luego se realiza un análisis de la información, dicho análisis brinda la información de entrada para la generación del modelo.

Se describen cada una de las cuatro estrategias planteadas. En la estrategia organizacional se hace referencia a reforzar los temas de cultura organizacional, establecimiento de misión y visión del negocio realizando una propuesta de un modelo de negocio para dicha cadena de tiendas.

La estrategia de Recursos se divide en recursos humanos y de infraestructura. Dichos recursos de suma importancia para la prestación del servicio.

En la estrategia operacional se citan algunos pasos que deberán realizarse para la estandarización de procesos de las tiendas ya que al momento se reflejó que estos son débiles o en algunos casos hay inexistencia de procesos claramente definidos.

Por último se propone el seguimiento al modelo, mediante evaluación en varios puntos siendo estos la evaluación por parte de la empresa a las tiendas, la evaluación importante del cliente para que se perciba de manera rápida como el cliente califica nuestro servicio.

1. INTRODUCCION

En la actualidad el tema de la prestación del servicio se ha vuelto de mucha importancia para mantener buenas relaciones con los clientes y sobre todo generar riquezas a las empresas.

Prestar un buen servicio, el cual deje una impresión positiva y duradera en sus clientes, requiere mas que simple cortesía, involucra personas, procesos, infraestructura, etc capaces de soportar todo el sistema.

En Guatemala existen empresas que comercializan sus productos a través de tiendas especializadas, sin embargo, carecen de un espíritu meramente de servicio al cliente.

En el presente trabajo, se realiza una propuesta de un modelo genérico que sirva como guía para que cualquier empresa que comercialice productos mediante tiendas especializadas pueda seguir lineamientos para el mejoramiento en la atención efectiva a los clientes.

Este modelo plantea cuatro estrategias a seguir para lograr un ciclo de mejoramiento continuo en el servicio, parte desde la plantación estratégica determinando el modelo del negocio, luego tomando en cuenta los recursos tanto humanos como de infraestructura necesarios para la prestación del servicio, identificando los procesos críticos y por último la medición en si del modelo proponiendo un sistema de escucha activa que ayude a verificar la eficacia del modelo planteado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas Guatemaltecas que comercializan sus productos mediante el canal de tiendas especializadas, carecen de un modelo o estructura enfocada al mejoramiento del servicio al cliente.

Existe el espíritu de comercializar el producto en sí, pero se dejan atrás todos los demás aspectos que influyen en que la prestación del servicio sea exitoso lo cual repercute en la desconfianza de los clientes hacia las tiendas y por consecuencia perdida de los mismos y bajos ingresos por ventas de mostrador.

3. JUSTIFICACION

Un problema frecuente en las tiendas que comercializan productos especializados es enfocar la venta en el producto en sí, orientando todos sus esfuerzos de ventas en reforzar la imagen del producto, sin embargo, la mayoría de empresas olvidan que el producto es solo un elemento más que influye en la satisfacción del cliente.

El cliente estará totalmente satisfecho no solo por la calidad del producto que adquirió sino con todos los procesos de la tienda que hicieron que su experiencia de compra haya sido satisfactoria.

Dentro de la estructura de las tiendas, es el personal de atención quien al final tiene el contacto con el cliente, estas personas son el medio por el cual el cliente obtiene el producto, pudiendo así brindar al cliente algo más que simplemente un producto.

Este punto es de vital importancia para lograr una venta efectiva ya que dependerá del servicio y atención que brinde el personal a cargo para crear fidelidad con los clientes.

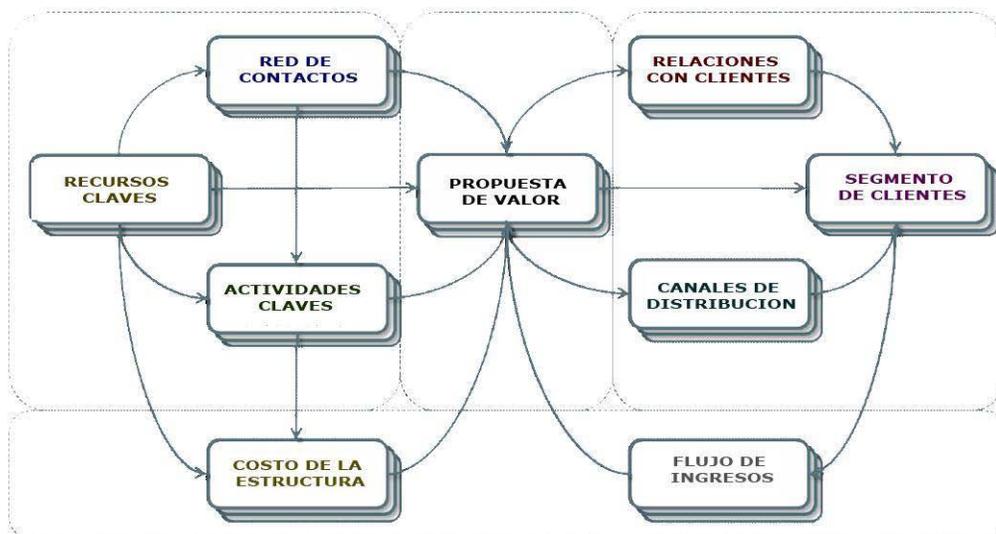
Por esta razón, el presente trabajo plantea una propuesta para tiendas de productos especializados a manera de que estas puedan tener una guía de un modelo de servicio a seguir.

4. MARCO TEORICO

4.1 ¿Qué es el modelo de negocio?

El modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero. Para facilitar esta tarea, Osterwalder propone un marco formado de los siguientes bloques:

- Segmento de clientes,
- Propuesta de Valor,
- Canales de distribución,
- Relaciones con clientes,
- Flujos de ingresos,
- Recursos claves,
- Actividades claves,
- Red de proveedores,
- Costo de la estructura.



Dependiendo del tamaño de cada organización, variará el número de personas que va a ocuparse de la definición del modelo de negocio, idealmente siendo las personas claves en cada área de la organización.

Osterwalder sugiere un proceso dividido en tres fases: **Descripción**, **Evaluación**, y **Mejoras / Innovación** para visualizar nuestro modelo de negocio.

4.1.1 Descripción

4.1.1.1 Segmento de clientes:

El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.

4.1.1.2 Propuesta de Valor

El objetivo es de definir el valor creado para cada **Segmento de clientes** describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada **propuesta de valor** hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio.

Estos primeros dos contenedores forman el núcleo de modelo de negocio.

4.1.1.3 Canales de distribución

Para cada producto o servicio que se identifique, hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su coste.

4.1.1.4 Relaciones con clientes

Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantener el contacto con el cliente. Por lo general, si un producto o servicio tiene un coste alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

4.1.1.5 Flujos de ingresos

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo, y además de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). De esta forma se puede tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

4.1.1.6 Recursos claves

Después de haber trabajado con los clientes, se debe centrar en la empresa. Utilizando los datos obtenidos anteriormente se escogera la **propuesta de valor** más importante y se relaciona con el **segmento de clientes**, los **canales de distribución**, las **relaciones con los clientes**, y los **flujos de ingreso** para saber cuáles son los recursos claves de ser capaces de entregar nuestra oferta. Se repite esta operación para cada **propuesta de valor**.

4.1.1.7 Actividades claves

Utilizando la **propuesta de valor** más importante y los **canales de distribución** y las **relaciones con los clientes**, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta. Se repite esta operación para cada **propuesta de valor**.

En este apartado se describen nuestros proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?

4.1.1.9 Costo de la estructura

Aquí se especifican los costes de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada coste con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se deberá intentar seguir el rastro de cada coste en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

4.1.2 Evaluación

Terminada la fase de descripción del modelo de negocio, se deberá evaluarlo a través de unas preguntas para poder generar un diagrama FODA con las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades que se van identificando.

A seguir un ejemplo de preguntas para cada bloque:

Segmento de clientes: ¿Conocemos bien los clientes? ¿Podemos reorganizar los grupos?

Propuesta de valor: ¿Los clientes consideran valiosa la oferta? ¿Pueden los competidores mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o cantidad?

Canales de distribución: ¿Llegamos a los clientes de una forma directa? ¿Sabemos si los canales están bien diseñados?

Relaciones con clientes: ¿Tenemos una estrategia? ¿Tenemos feedback de clientes?

Flujos de ingresos: ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado?

Recursos claves: ¿Calidad? ¿Cantidad?

Actividades claves: ¿Somos eficientes? ¿Utilizamos el outsourcing?

Red de proveedores: ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos?

Costo de la estructura: ¿Entendemos cuales partes de la estructura tiene un mayor coste? ¿Qué ágil es la estructura?

4.1.3 Mejora / Innovación

Para finalizar el modelo de negocio, se continuara a la fase más intensiva, mejorar y si es posible innovar en lo que se esta ofreciendo. Para cada bloque de arriba se pueden plantear unas cuantas preguntas para aportar ideas y formular opciones.

4.1.4 ¿Porqué y cómo cambia un modelo de negocio?

Una pregunta crucial es cómo y por qué evoluciona un modelo de negocio. Hasta el momento, los estudios publicados se han centrado lógicamente en preguntas relativas a la definición o a la validez. Creemos que es necesario ir más allá y abordar la cuestión de la dinámica. Basándonos en nuestra definición, podemos adelantar que el modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización observa o dispara una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus costes o ingresos. Estas evoluciones llevan a un aumento o a una disminución del rendimiento del modelo de negocio y de su sostenibilidad. En el caso de rendimientos insatisfactorios o en recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su modelo de negocio. Estos problemas pueden ser temporales, especialmente cuando la organización es joven y el modelo de negocio todavía no se ha estabilizado. En esta situación, un empresario tiene que encontrar progresivamente una solución para que su actividad sea rentable, mediante el cambio de los diferentes componentes de su modelo de negocio. Pero una organización también puede vigilar algunas evoluciones de su entorno o la llegada de nuevas y agresivas incorporaciones que pueden hacer necesario un cambio en el modelo de negocio.

¿De dónde proceden esos cambios? Analíticamente, cada elemento que forma parte del modelo RCOV puede cambiarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia de un modelo de negocio. Por ejemplo, una empresa puede subcontratar sus suministros sin cambiar el valor que se entrega a los clientes, puede adquirir nuevos recursos o desarrollar nuevas competencias, sin cambiar los otros dos componentes de su modelo de negocio, puede reducir los precios o entregar más valor a los clientes a través de los nuevos servicios, independientemente de los recursos que movilice, o sin modificar su organización. Por consiguiente, algunos cambios en la forma en que una organización genera ingresos no alteran de forma drástica su modelo de negocio.

No obstante, a veces una organización puede cambiar todos los elementos a la vez y, finalmente, crea un gran avance en el sector en general. Por ejemplo, la creación de valor a través de nuevas clases de recursos, como los aeropuertos secundarios, y la subcontratación de varios procesos permiten introducir cambios drásticos en la proposición de valor tradicional del sector del transporte aéreo.

En la tabla 1 se proporcionan algunos ejemplos de esa clase de cambios voluntarios y emergentes.

Tabla 1. Ilustraciones de cambios voluntarios y emergentes en un modelo de negocio

COMPONENTE AFECTADO	CAMBIO VOLUNTARIO	CAMBIO EMERGENTE (POSITIVO +Y NEGATIVO -)
<i>Recursos y competencias</i>	Una empresa adquiere nuevos emprendimientos que la llevan a profundizar en sus conocimientos o a contratar nuevos perfiles de empleados.	El coste de un aumento de los recursos (-) o la acumulación de nuevos clientes crea una mayor base instalada de clientes, con un valor superior (+).
<i>Organización</i>	Una empresa decide subcontratar parte de sus actividades para reducir costes.	Los clientes o proveedores se concentran, lo que lleva a un cambio en el equilibrio de fuerzas dentro de una red de valor (-), o la productividad de la empresa aumenta, a causa del aprendizaje y de las economías de escala (+).
<i>Proposición de valor</i>	Una empresa enriquece su proposición de valor con nuevos servicios añadidos a sus productos.	Una proposición de valor se devalúa por las ofertas de los competidores, debido a los sustitutos (-), o la marca de una empresa adquiere una reputación importante, con el tiempo (+).

4.2 ¿Qué es un servicio?

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones

Tomando en cuenta los elementos de las definiciones anteriores se observa una distinción clave entre productos y servicios y es el hecho de que los clientes derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

De acuerdo al sentido amplio de su definición, los servicios comprenden una extensa gama de industrias tales como: telecomunicaciones, hoteles, transportación, servicios financieros, etc. quienes comercializan y ofrecen servicios a los clientes, los cuales varían en su dimensión, desde grandes corporaciones internacionales hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local.

4.2.1 Características de los servicios

Por su naturaleza, los servicios tienen algunas características que los distinguen de los productos físicos, estas son:

- a) Intangibilidad
- b) Inseparabilidad
- c) Heterogeneidad
- d) Carácter perecedero

4.2.1.1 Intangibilidad

Los servicios son experiencias y actividades esencialmente intangibles, no se les puede ver, probar, palpar, oír, ni oler antes de comprarlos. Sin embargo, muchos de los elementos que constituyen los servicios son tangibles, por ejemplo: las instalaciones interiores y exteriores, el equipo, los materiales impresos, el personal de servicio, etc., constituyendo la suma de dichos elementos, una parte importante de la experiencia total del cliente al visitar las empresas proveedoras de servicios.

4.2.1.2 Inseparabilidad

Esta característica se refiere a que los servicios no pueden separarse de sus creadores, sean estos personas o máquinas; ya que su creación, compra y consumo generalmente son simultáneos.

4.2.1.3 Heterogeneidad

Es muy difícil estandarizar los servicios, ya que los mismos se basan en personas o equipos, prevaleciendo siempre el componente humano.

4.2.1.4 Carácter perecedero

Los servicios no se pueden almacenar para la venta y consumo futuro, son en extremo perecederos, debido a que se consumen simultáneamente a su creación. Por consiguiente, esta característica representa un gran reto para la empresa debido a que la demanda de los servicios fluctúa considerablemente de acuerdo a la temporada, el día de la semana y la hora del día.

4.2.2 Elementos del servicio

Existen cinco elementos que los clientes utilizan como criterios para juzgar la calidad de un servicio, ellos son:

- a) Confiabilidad
- b) Tangibilidad
- c) Prontitud de respuesta
- d) Seguridad
- e) Empatía

4.2.2.1 Confiabilidad

Este elemento es el más importante, ya que por la naturaleza intangible de los servicios, es difícil para los clientes evaluarlos antes de comprarlos; éste elemento se refiere a la capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.

4.2.2.2 Tangibilidad

Este elemento se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación; todos ellos forman parte del concepto de servicio que el cliente busca, aunque él no puede llevárselos, si puede percibirlos alrededor del servicio.

4.2.2.3 Prontitud de respuesta

Se refiere a la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno, así como, solucionar los problemas que se presenten rápida y eficazmente.

4.2.2.4 Seguridad

Este elemento comprende los conocimientos y la capacidad profesional de los empleados para el ofrecimiento del servicio, así como, su habilidad para transmitir seguridad y confianza al cliente.

4.2.2.5 Empatía

Este elemento se refiere a demostrar un genuino interés por el cliente y por satisfacer sus deseos y necesidades, siendo necesaria la atención personalizada al momento de ofrecer el servicio, ya que cada uno de los clientes tiene un concepto distinto de calidad. El servicio es un acto social, tiene un impacto psicológico y personal sobre el cliente, y se da a través de la interacción entre el personal de la empresa y el cliente.

4.2.3 Tipos de servicio que existen

Debido a la gran diversidad de servicios existentes, no hay una clasificación generalmente aceptada de los mismos; sin embargo, las empresas de éste sector económico, pueden agruparse de acuerdo al servicio básico que ofrecen, tal y como se presentan a continuación:

Hospitalidad: hoteles, casas de banquetes, servicios turísticos y esparcimiento.

Comunicaciones: aeropuertos y aerolíneas, transporte terrestre, férreo y marítimo.

Salud: servicio médico y paramédico, hospitales, ambulancias, laboratorios clínicos, etc.

Servicios generales: limpieza, manejo de desechos, parques y jardines, suministro de gas y energía, policía, bomberos, servicios públicos, etc.

Técnicos: consultaría, fotografía, laboratorios de ensayo, etc.

Profesionales: arquitectos, fotógrafos, abogados, seguridad, Ingenieros, administración de proyectos, gestión de calidad, capacitación, educación, etc.

Mantenimiento: eléctrico, mecánico, vehículos, calefacción y aire acondicionado, edificios, construcción, computadoras, etc.

Comercio: mayoristas, minoristas, almacenes distribuidores, mercadeo, empaque, etc.

Financiero: banco, seguros, pensiones, servicios contables, servicios de propiedad.

Compras: contratación, distribución y gestión de inventarios.

Científicos: investigación, desarrollo, estudios, asesoría para la toma de decisiones.

Las gasolineras se ubican dentro de la clasificación de los servicios generales, ya que dentro de ésta, se encuentran las empresas de servicios de reabastecimiento de gas propano, combustibles y energía.

4.2.4 Clasificación de los servicios por su naturaleza

Para clasificar a los servicios por su naturaleza, es preciso el planteamiento de dos preguntas ¿a quién está dirigido el servicio? y ¿es ésta una actividad intangible o tangible?. En cuyas respuestas está incluida la participación del cliente en la producción del servicio (inseparabilidad).

La participación del cliente sugiere un análisis del proceso de servicio, en dicho análisis, se determina si diferentes procesos dan por resultado distintos niveles de participación o tipos de contacto con el cliente.

Tomando en cuenta lo anterior a continuación se presenta una clasificación de estos niveles o tipos de contacto:

- Acciones tangibles para los cuerpos de las personas (procesamiento de personas). En éste tipo de servicios los clientes están físicamente presentes durante la entrega del servicio.

- Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas del cliente (procesamiento de posesiones). En estos servicios, el objeto que requiere el servicio debe estar presente, pero no es necesario que el cliente lo esté.

- Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas (procesamiento del estímulo mental). En estos servicios los clientes están mentalmente presentes, ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.

- Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles (procesamiento de información). En estos servicios, la participación directa del cliente no es necesaria (por lo menos en teoría).

A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica la clasificación de los niveles o tipos de contacto antes mencionados:

COMPRESION DE LA NATURALEZA DEL ACTO DE SERVICIO

¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?

Personas

Posesiones

Acciones tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas <ul style="list-style-type: none"> - Transportación de pasajeros - Cuidado de la salud - Alojamiento - Salones de belleza - Gimnasios - Restaurantes / bares - Servicios funerarios 	Servicios dirigidos a las posesiones físicas <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de carga - Reparación y mantenimiento - Servicios de conserjería - Reabastecimiento de combustibles - Lavandería y tintorería - Eliminación de basura / reciclado
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad / relaciones públicas - Artes y entretenimiento - Educación - Conciertos - Religión - Radio y teledifusión / cable - Consultoría administrativa 	Servicios dirigidos a activos intangibles <ul style="list-style-type: none"> - Banca - Procesamiento de datos - Seguros - Servicios legales - Investigación - Inversiones en valores - Consultoría de software

Fuente: Lovelock, Christopher, **Mercadotecnia de servicios**, editorial Mc Graw Hill, 3ra. edición, México 1996, Pág.29

De acuerdo al cuadro anterior, se identifican cuatro clasificaciones de los servicios atendiendo a su naturaleza, cada una de las clasificaciones es explicada a continuación:

4.2.4.1 Procesamiento de personas

Tiene lugar cuando los clientes buscan algún servicio en el cual el proceso consiste en acciones tangibles dirigidas a su persona física y por consiguiente requieren su presencia física a lo largo de la entrega del servicio

En éste tipo de servicios los clientes deben estar presentes físicamente en el proceso del servicio, no pueden tratar a distancia con el proveedor del mismo.

Actualmente, los proveedores de servicio están dispuestos a visitar al cliente y llevar los instrumentos o herramientas necesarios de su oficio hacia donde éste se encuentre, para aumentar de ésta forma sus ventas y diversificar los servicios que ofrecen.

En éste tipo de servicios las empresas simultáneamente con su personal, tienen un alto contacto con los clientes, por lo tanto, el personal de servicio debe ser altamente calificado y entrenado para evitar el surgimiento de problemas con los clientes o bien que sean mal atendidos, ya que si estos casos se presentan, la empresa corre el riesgo de perder a los clientes captados hasta el momento.

4.2.4.2 Procesamiento de posesiones

Los clientes piden a una empresa de servicio que proporcione un tratamiento, no para ellos mismos, sino para alguna posesión física

En éste tipo de servicios los clientes se relacionan físicamente en menor grado con la empresa y el personal de servicio, también, los empleados tienen un nivel bajo de contacto con ellos, aquí no es necesario que los clientes participen en el proceso de servicio, aunque algunas veces si acompañan a sus posesiones mientras las procesan. De hecho, la participación del cliente se puede limitar a solicitar el servicio, explicar el problema, observar y pagar la cuenta (en las gasolineras, la posesión física la constituyen los vehículos que pertenecen a los clientes de las mismas).

4.2.4.2 Procesamiento del estímulo mental

Abarca un grupo de servicios que consisten en acciones intangibles dirigidas a la mente de los clientes y por consiguiente requiere su participación mental (no necesariamente física) durante la entrega del servicio. Dichos servicios se pueden proporcionar a distancia a través de canales electrónicos

La recepción de estos servicios requiere una inversión de tiempo por parte del cliente, usualmente él no está presente físicamente (nivel de contacto es nulo), pero si debe estar mentalmente en comunicación con la información que la empresa ofrece.

Estos servicios se basan en la información (voces, música o imágenes visuales), éste tipo de servicio se puede convertir fácilmente en bits o señales análogas, en cintas de audio o de video, que posteriormente se empaacan y venden como cualquier bien físico.

4.2.4.3 Procesamiento de la información

Consiste en acciones intangibles con las posesiones de los clientes, en éste caso los clientes pueden tratar casi a distancia con el proveedor de servicio.

El grado de participación de los clientes en dichos servicios a menudo está determinado por la tradición y por un deseo personal de encontrarse cara a cara con el proveedor, y no porque el proceso del servicio así lo requiera. Los profesionales y sus clientes prefieren encontrarse cara a cara, debido a que piensan, que de esa manera pueden aprender mucho más acerca de las necesidades, capacidades y personalidades mutuas, en lugar de realizar una simple llamada telefónica, por lo tanto, el nivel de contacto con los clientes varía, puede ser alto o bajo, dependiendo del grado de participación que acuerden tener ambas partes.

Estos servicios se basan en la información transformada en formas físicas tales como: cartas, libros, cintas, disquetes, etc. que permiten crear un registro más perdurable.

4.2.5 ¿Quiénes intervienen en la prestación de los servicios

Ofrecer un servicio no es sencillo, su producción implica un sin número de elementos, tales como: la integración de recursos, instalaciones físicas y el trabajo físico y mental del personal.

Todo el personal que labora para una empresa está involucrado en la atención al cliente, lo que representa una gran responsabilidad para todos, ya que su participación define la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Cuando una persona juega el papel de cliente, desde el momento en que está pensando en comprar un producto o servicio, hasta después de haber pagado por él, siempre necesitará ayuda, orientación, comodidad, atención, respeto y sobre todo sentirse importante y bien atendido. La diferencia entre dos negocios de servicio generalmente radica en la calidad de los empleados que lo proporcionan. Por lo tanto, si alguno de ellos falla, el cliente lo tomará muy en cuenta y optará por otra empresa en donde los empleados lo atiendan mejor. Tomando en cuenta lo anterior se puede afirmar que el cliente es la persona más importante para la empresa, razón por la cual, a continuación se define quién es éste y los tipos de clientes que existen.

4.2.5.1 El cliente

Es cualquier persona que llevada por el interés de satisfacer un deseo o necesidad determinada, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que pueda proporcionárselo

Desde el punto de vista mercadológico el cliente se puede dividir en dos tipos:

- a. **Clientes reales:** también llamados clientes actuales, constituyen el conjunto de consumidores que compran los productos o servicios que determinada empresa ofrece en el mercado
- b. **Clientes potenciales:** son los consumidores definidos, que profesan cierto nivel de interés por el producto o servicio que determinada empresa ofrece en el mercado, pero, por alguna razón aún no lo compran o bien lo compran con la competencia.

Desde el punto de vista administrativo el cliente se puede dividir en dos tipos:

a. Cliente interno

Son los empleados de una empresa quienes dependen de los otros empleados de la misma, para proveer internamente bienes y servicios. Los empleados también son considerados como clientes para crear dentro de ellos un desafío, que consiste en buscar la excelencia en la calidad de sus relaciones, la calidad y efectividad de lo que hacen, y lograr que brinden un servicio excelente al cliente externo

b. Cliente externo

Se refiere a "las personas o negocios que compran bienes y servicios a una empresa. El cliente externo lo constituye toda persona ajena a la empresa, que se acerca a ella con el fin de satisfacer una necesidad

4.2.5.2 El personal de contacto

Son los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio

Tal y como lo expresa la definición anterior, el personal de contacto lo constituyen los empleados que brindan o desempeñan el servicio y que tienen un nivel de contacto con el cliente, es decir, emplean cierta cantidad de tiempo frente a él y durante ese momento entregan el servicio.

Estos empleados deben ser individuos que sean flexibles, informados, expresivos, capacitados, leales, creativos y capaces de trabajar con niveles mínimos de supervisión. A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica los distintos niveles de contacto que pueden tener los empleados con los clientes.

4.3 Servicio Al Cliente

Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos las empresas. Este incluye responder preguntas, tomar pedidos, manejo de reclamos, mantenimientos, etc., los cuales regularmente son gratuitos

4.3.1 Características del servicio al cliente

4.3.1.4 Propiedad

Los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio, más que las propiedades del producto en sí; este debe de ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe. El receptor de la calidad del servicio no es objetivo, tan sólo tiene percepción inmensamente personal de cómo se le brindo el servicio.

4.3.1.5 Contacto Directo

Se da entre el prestador del servicio y el cliente limitado solo por el contacto con los canales de comunicación, este 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.

4.3.1.6 Participación Activa Del Cliente

Participa en el proceso de producción de prestación del servicio, no sólo como consumidor, sino que el cliente ve, inspecciona y califica los servicios en el mismo momento en que los recibe

4.3.2 Niveles Del Servicio Al Cliente

Al igual que los productos, los servicios tienen tres niveles que los planificadores deben de tomar en cuenta:

4.3.2.1 Servicio Esencial

Constituye beneficios básicos, que le permitirán al cliente resolver un problema o satisfacer una necesidad o deseo, ejemplo: curarse de alguna enfermedad al ir a un hospital.

4.3.2.2 Servicio Real

Se da entorno al producto real, constituye las características propias del servicio en particular, como el nivel de calidad, la casa comercial que lo ofrece, estilos. Ejemplo: el servicio médico de un hospital.

4.3.2.3 Servicio Aumentado

Constituye beneficios adicionales que se suman al núcleo y al servicio real, que se le da al cliente que adquiere el servicio, es decir, ofrecer una solución completa a los problemas que este tiene y por lo que busca determinado servicio. Ejemplo: atención personalizada, servicio de transporte si es necesario, comunicarse con los familiares del cliente.

4.3.3 Componentes del Servicio al Cliente

Un buen servicio al cliente se resume en ocho componentes:

- 1) Diligencia: Estar preparado y dispuesto a servir.
- 2) Confiabilidad: Ser merecedor de absoluta confianza.
- 3) Precisión: Facultad para observar y actuar con rapidez.
- 4) Cortesía: Disposición para ser agradable, complaciente y educado.
- 5) Tacto: Pericia para decir lo que debe decirse sin ofender.
- 6) Conocimiento: La comunicación de información o conocimiento de la empresa y el servicio.
- 7) Competencia: Habilidad y capacidad para realizar una tarea con efectividad.
- 8) Empatía: Identificación emocional o intelectual con otras personas.

4.3.4 Cultura De Servicio

La cultura es proceso de aprendizaje, es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. La cultura es importante para la mercadotecnia de servicios porque afecta las formas en que los clientes evalúan y utilizan los servicios.

Se define como “Una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos”.

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación, son las personas que trabajan en ellas.

La cultural organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias.

En la práctica de muchas empresas el desarrollo de una cultura de servicio ha llegado a ser la ventaja diferencial ante la competencia.

Las empresas que no toman en cuenta el servicio por no tener competencia, deben reconsiderar su postura si desean continuar en un lugar preferente dentro del mercado, dado que los clientes mal tratados buscan una opción diferente cuando esta aparece.

Como se puede observar la cultura de servicio también está del lado del cliente que cada día se ha vuelto más exigente, con los artículos y servicios de todas las empresas.

La formación o el cambio de la cultura existente dependen única y exclusivamente del cambio de valores y actitudes de las personas que conforman la empresa.

Para desarrollar una cultura de servicio es importante reconocer tres grandes acciones que pueden ayudar en este proceso, las cuales se describen a continuación:

El primer paso, se orienta a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes, pudiendo integrarse acciones como: auditorias de servicio y evaluaciones estructuradas, para desarrollar planes de mejora.

El segundo paso, consiste en la intervención de la cultura a través de la modificación de los procesos de trabajo y la capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar, los cuales deben enfocarse en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.

Por último llega el proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través del seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.

Los servicios y la calidad de servicio

Debido a que gran parte de los estudios están orientados a la evaluación sobre la calidad de los productos tangibles, es importante considerar algunos aspectos relevantes centradas en la calidad de los servicios (Grönroos, 1982; Lehtinen & Lehtinen, 1982; Berry, Shostack & Upah; 1983; Sasser, Olsen & Wychoff, 1978):

- Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender.
- Los usuarios no sólo evalúan la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.
- En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. *Sólo los usuarios juzgan la calidad*, todos los demás juicios son irrelevantes. La percepción de la calidad de un servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

Gabbot y Hogg (1994) sugieren que hay que diferenciar entre producto, bien de consumo y servicio.

- El *producto* sería el concepto más general e incluiría tanto al bien de consumo como al servicio.
- El *bien de consumo* sería aquella parte del producto formada exclusivamente por propiedades físicas.
- El *servicio* estaría relacionado con los aspectos intangibles.

Al igual que en los casos anteriores, se defendería la existencia de un continuo en los productos que varía de lo predominantemente tangible a lo esencialmente intangible. A pesar de que los límites entre el ámbito de la producción y el de servicios no acaban de estar del todo claros, en la literatura aparecen de manera recurrente una serie de características específicas de los servicios que diferencian a éstos de los bienes de consumo (Berkley y Gupta, 1995; Deighton, 1992; Gabbot y Hogg, 1994; Marzo, 1999).

Vicente-Tur, Peiró y Ramos (2001, p.45-46) hacen una distinción sobre algunas características relevantes:

- *La Intangibilidad* hace referencia al hecho de que realmente en los servicios, a pesar de que sólo son posibles gracias a elementos tangibles, como el mobiliario educativo, lo que se compra es una acción, esto es, un proceso de prestación de servicio. Los usuarios no pueden tocar, mirar o degustar un servicio, sino sólo experimentarlo.
- *La simultaneidad* se asocia al hecho de que la prestación del servicio suele estar unida a su mismo uso. El usuario está presente mientras se le presta el servicio, por lo que existe una gran falta de estandarización. La persona que contrata un servicio puede determinar en parte qué tipo de servicio se va a prestar y cómo se va a llevar a cabo.
- *La heterogeneidad* tiene que ver con que los servicios son prestados por personas y van dirigidos a personas, por lo que el servicio puede variar en función de los participantes en el mismo, proveedor y usuarios, así como por el momento en que ocurre.
- *El carácter perecedero* de los servicios está relacionado con el tiempo real que los caracteriza. Los servicios, al contrario de lo que ocurre con los bienes de consumo, no pueden almacenarse. La imposibilidad de mantener un stock dificulta el afrontamiento de las fluctuaciones en las demandas. El momento temporal en que el usuario decide utilizar un servicio es crítico por lo que respecta al desempeño y a la evaluación que se hace del uso.

Con *la adquisición de un bien de consumo*, la persona generalmente se queda en propiedad lo que compra. Por el contrario, en el ámbito de los servicios, el usuario sólo tiene un acceso temporal al servicio de que se trate. Lo único que se consigue es el beneficio que puede derivarse del servicio, pero no el servicio en sí mismo.

Según dichos autores, la propuesta de Gabbot y Hogg (1994), nos clarifica si tenemos en cuenta dos tipos de distinciones: *componente de servicio versus componente de bien de consumo*, *organización de servicios versus organización de producción de bienes de consumo*.

Distinción entre los *componentes de servicio* y los *componentes de bien de consumo*, siguiendo a Gabbot y Hogg (1994), ellos recomiendan para entender la diferencia pensar en paquetes "*producto*" incluyendo dos componentes:

- Uno tangible o físico, es decir, *el bien de consumo*, referido a "qué" se ofrece
- Otro intangible, es decir, *el servicio*, referido a "cómo" se ofrece.

Para estos autores es difícil pensar en un tipo de producto, como *paquete*, que no incluya los dos componentes. Hay productos en los que lo esencial es el componente *servicio*, mientras que en otros es el del bien de consumo, la compra de un automóvil. De ahí la necesidad de considerar, como hemos señalado, la existencia de un continuo en los productos en función del predominio de sus elementos tangibles o intangibles. Por ello no podemos hablar de un servicio o de un bien de consumo en sentido puro, estricto, sino de productos con sus dos componentes uno tangible y otro intangible.

Distinción entre *servicios y organización de producción de bienes de consumo*, lo principal es la existencia de un contacto directo con el cliente, es decir, la simultaneidad ya mencionada anteriormente, en la producción y el consumo. Las organizaciones de servicios son aquellas en las cuales una parte relevante del producto es producido mientras es consumido. Dicho producto incluirá tanto el componente físico como el componente intangible, aunque pueda haber excepciones en las empresas manufactureras tradicionales, como en la fabricación de automóviles, en la cual no es usual que los clientes estén observando la elaboración del producto por los operarios, otra cosa bien distinta es el servicio de venta de esos productos tales como los concesionarios de automóviles.

Hemos podido apreciar como los servicios se pueden considerar como un tipo de producto básicamente intangible, con características específicas que los diferencian de los bienes de consumo y por ello son difíciles de evaluar, esta dificultad radica en las distintas cualidades o distintos factores o dimensiones que componen a dicho servicio. Por ello es importante tener en cuenta las diferentes posiciones teóricas de los estudios de calidad de servicio, al tener su origen en concepciones distintas de entender lo que es un servicio. Las dos concepciones más relevantes son, en primer lugar, si se entiende *el servicio como la oferta total* de una organización de servicios es *necesario evaluar diversos componentes en la evaluación de su calidad*, en cambio, si se entiende el servicio como las actividades humanas de interacción entre empleados y usuarios o consumidores, la evaluación de la calidad debe ser más restringida. A pesar de ello podemos considerarlo como un continuo de difícil división.

La calidad de servicio

Hemos apreciado como la evaluación de los servicios es más difícil que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y por sus características a veces difíciles de definir, por ello es necesario hacer una breve revisión a la concepción de la calidad de los servicios. Para hacer esta revisión es necesario definir los dos Modelos de Calidad en los Servicios, que han marcado las investigaciones posteriores y actuales, nos referimos a las dos corrientes más importantes, la *Escuela Nórdica de Marketing de Servicios* o denominada *tradición europea* y la *Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing (Marketing Science Institute)* designada como *tradición norteamericana*, siendo ésta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación, realizando la interacción social entre cliente y empleados. Sin embargo la Escuela Nórdica, es anterior a la americana, retomada recientemente por algunos autores, destaca la necesidad tanto de la interacción social como los aspectos tangibles del servicio, para una adecuada gestión de la calidad.

Es importante indicar, que esta división entre las dos tradiciones, la norteamericana y la europea, se han diferenciado por su posición geográfica, en función del lugar donde los investigadores las desarrollaron, pero en la actualidad, diferentes investigadores han utilizado una perspectiva u otra con independencia del contexto geográfico donde trabajasen.

Por ello debemos destacar que son dos modos distintos de entender la calidad de servicio, aunque ambas podrían ser complementarias, y así obtener una amplia visión sobre la calidad del servicio y su gestión.

Tradición europea: escuela nórdica de marketing de servicios

La *Escuela Nórdica de Marketing de Servicios*, también denominada en la literatura científica, como *tradición europea*, es cronológicamente anterior a la tradición norteamericana¹. Cuando Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) desarrollaron su modelo conceptual, se basaron, en parte, en el trabajo de Grönroos, iniciador y precursor de la Escuela Nórdica (1978; 1982; 1984 y 1994), su concepción de la calidad del servicio es equivalente a la propuesta posteriormente por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Grönroos propone la existencia de dos subprocesos en la percepción del servicio denominados:

- *El Rendimiento instrumental*: es el resultado técnico del proceso de prestación del servicio, dimensión técnica del producto. Requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no suficiente.
- *El Rendimiento expresivo*: es el proceso de prestación del servicio, durante el cual se crea el rendimiento instrumental, es decir, está relacionado con el proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, incluido el contacto del cliente con los diversos recursos y actividades de la empresa de servicios. Si este no tiene un nivel adecuado, el cliente no se sentirá satisfecho, independientemente de lo cuidado que pueda estar el rendimiento instrumental.

Es importante para entender la tradición europea, diferenciar entre la calidad de técnica y funcional, Grönroos propone que el contenido de lo evaluado en la calidad de los servicios, se puede componer básicamente de las siguientes dimensiones:

- *La calidad técnica o resultado del proceso de prestación del servicio, es lo que los clientes reciben, qué se ofrece en el servicio.* La calidad del producto ofrecido, tiene mayor criterio objetivo, por lo tanto menor dificultad de evaluación por los clientes.
- *La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso, cómo que sería la calidad de prestación del servicio, experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo, se refiere a cómo se presta el servicio.* Está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado.

Posteriormente, Grönroos (1984) propone la existencia de una tercera dimensión que denomina:

- *La calidad organizativa o imagen corporativa, es decir, la calidad que perciben los clientes de la organización.* Relacionada con la *imagen* del servicio, formada a

partir de lo que el cliente percibe del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones.

Por lo tanto Grönroos considera que *el subproceso de rendimiento instrumental* se corresponde con la *dimensión* denominada *calidad técnica*, es decir, lo que el cliente recibe. Esta dimensión técnica, suele ser más fácil de valorar por los clientes al disponer de mayor número de criterios objetivos. Por el contrario, *el subproceso de rendimiento expresivo* es asociado a la *dimensión de calidad funcional*, esto es, a *cómo* se presta el servicio.

Concluye que la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, denominada *calidad de servicio percibida*, donde el cliente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido (Grönroos, 1984; p.36). Por lo tanto depende de dos variables: el servicio esperado y el servicio recibido. El servicio esperado, está formado por diversos factores que influyen directamente en la formación de las expectativas de los clientes como las diversas actividades de la empresa de servicios tales como las relacionadas con el proceso de marketing, por ejemplo publicidad, venta, establecimiento de precios, etc., también la influencia de variables externas tales como la tradición, por ejemplo frases ya establecidas tales como *yo estoy acostumbrado a, esto siempre se ha hecho así, etc*, la ideología referida a la religión, la política, la formación, etc, incluso la propia comunicación *boca a oído*² entre clientes, denominada publicidad directa, sin olvidar incluso, la propia experiencia previa con el servicio o con servicios similares.

La cuestión fundamental para entender la tradición europea y sus contribuciones al estudio de la calidad de servicio reside sobre todo en la diferenciación entre la calidad técnica y la funcional. Aunque con diferentes nombres, esa dualidad relativa a lo técnico y lo funcional ha sido retomada por varios autores pertenecientes a esta tradición. Es el caso de Lehtinen y Lehtinen (1991), quienes propusieron:

- La estructura bidimensional estaría formada por una calidad del resultado y una calidad del proceso que recuerdan mucho a la diferenciación entre lo técnico y lo funcional propuesta por Grönroos (1984).
- La estructura tridimensional incluye las dimensiones de calidad física (relacionada con la dimensión técnica de Grönroos), calidad interactiva (relacionada con la dimensión funcional de Grönroos) y calidad corporativa (relacionada con la imagen de la empresa).

Otros ejemplos serían la diferenciación de Oberoi y Hales (1990) entre atributos *físicos* y *no físicos*, la de Palmer y Maani (1993) entre *qué* y *cómo*, o la de Mels, Boshoff y Nel (1997) entre calidad de servicio *extrínseca*, aspectos tangibles del servicio, e *intrínseca*, aspectos intangibles del servicio; esta diferenciación entre una dimensión extrínseca y otra intrínseca tiene antecedentes en el estudio de la calidad de los bienes de consumo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Richardson, Dick y Jain, 1994). Cuando se trata de bienes de consumo, lo extrínseco se asocia a características que aunque relacionadas, no forman parte del componente físico relativo al bien de consumo, por ejemplo el precio, mientras que lo intrínseco se refiere a aquellos atributos, que no pueden manipularse sin alterar las propiedades físicas del bien de consumo, lo intrínseco se asocia a lo intangible, mientras que lo extrínseco se asocia a lo tangible.

En definitiva, esta tradición europea conduce a la existencia de dos grandes dimensiones.

- Tangible o físico, en ocasiones cada una de esas grandes dimensiones se divide en subdimensiones más concretas. Por ejemplo, Lehtinen y Lehtinen (1991) distinguían dentro de la calidad física entre *productos físicos* y *soporte físico*, instalaciones e instrumentos que apoyan el proceso de prestación del servicio.
- Intangible o interactivo (García-Buades, 1999; Tordera, Martínez-Tur y Caballer, 1995). En la calidad interactiva se diferencia entre elementos humanos y físicos de la interacción cliente-organización (Martín, 1986), dentro de lo intangible, se diferencia entre aquellos aspectos más fáciles de valorar, referidos al *procedimiento* y otros relacionados con la atención prestada al cliente. En la misma línea, Armistead (1990) diferencia entre dimensiones duras, personalización del servicio y *blandas*, actitud del personal.

Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing

Esta corriente se asocia a los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry, desarrollaron su modelo conceptual en 1985, se basaron, en parte, en el trabajo de Grönroos de 1978, 1982 y 1984. Estos autores desarrollaron un modelo conceptual basado en discrepancias que culminó con el desarrollo de un instrumento de medida que denominaron SERVQUAL.

Desde que a mediados de la década de los ochenta estos investigadores plantearon su modelo sobre la calidad de servicio su desarrollo ha sido excelente, generando múltiples investigaciones a pesar de sus críticas. Modelo de gran pragmatismo, tanto es así, que en ocasiones se asocia la calidad de servicio con este modelo, sin tener en cuenta otras perspectivas. Dada la importancia de dicho modelo, hemos creído necesario dedicar un capítulo para su explicación y posterior desarrollo en nuestra investigación. En otro trabajo describiremos el modelo conceptual que se defiende desde esta perspectiva, así como la escala SERVQUAL que se desarrolló a partir de ella, para, posteriormente, indicar algunas de las principales cuestiones críticas que se le han planteado.

En definitiva podemos apreciar ciertas *semejanzas* entre las dos tradiciones, ambas conciben la calidad de servicio como una discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. Por ello mismo, la problemática relativa a la concepción de la calidad de servicio como discrepancia, desarrollada en este mismo capítulo, es aplicable a las dos tradiciones. Por otro lado, se pueden considerar dos dimensiones relevantes, la dimensión de *resultado o tangible* y la dimensión de *proceso o intangible*. De las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), hay una que representa a lo tangible, mientras que las otras cuatro: fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad, se refieren a lo intangible, es decir, al proceso de interacción entre el cliente y los empleados. Así pues, queda reflejada la filosofía subyacente en la estructura de la tradición europea de la calidad de servicio.

En cuanto a sus diferencias, podemos destacar, que desde la tradición europea, tanto la dimensión de resultado, *tangible*, como la de proceso, *intangible*, adquieren relevancia. De hecho, ya Grönroos (1984) señalaba la necesidad de ambas. En la tradición norteamericana, se mide una sola dimensión de tangibles frente a cuatro de intangibles.

Por otro lado, e implícitamente, la tradición europea considera en mayor medida la distinción entre servicio y organización de servicios, es decir, aunque el componente de servicio es de carácter intangible, en la gran mayoría de las ocasiones, se produce un producto-paquete que incluye tanto lo tangible, *bien de consumo*, como lo intangible, *servicio*.

A efectos prácticos, en su gestión en organizaciones de servicios, se deben tener en cuenta las dos cuestiones, a pesar de que *la tradición norteamericana* considera esa doble vertiente, orienta intencionadamente la investigación *hacia lo intangible*. De hecho, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 42), dentro del contexto de las organizaciones de servicios existen escasos elementos tangibles a considerar. A pesar del número de dimensiones puede variar en función del tipo de servicio de que se trate y de la complejidad cognitiva del cliente que evalúa el servicio, podemos pensar que la investigación de Parasuraman, Zeithaml y Berry, ha creado un punto de referencia importante a la hora de evaluar las dimensiones intangibles, aunque no ha ocurrido igual con las dimensiones tangibles. Por lo tanto es importante integrar ambas tradiciones norteamericana y europea y así poder aplicar el desarrollo de los aspectos intangibles por parte de la escuela norteamericana y acrecentar el componente tangible propuesto originalmente por la escuela europea (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

La medida de la calidad del servicio

Entre las distintas concepciones de la calidad, también se pueden observar una evolución en su proceso de evaluación. De igual modo que es importante el conocimiento de criterios objetivos de calidad que faciliten el funcionamiento interno de la organización, se puede apreciar una perspectiva más externa donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones de los consumidores y/o usuarios, asociada directamente a la calidad de servicio, siendo distinto con la evaluación del constructo de satisfacción, al existir un acuerdo generalizado debido a su carácter más subjetivo referido a la experiencia de los usuarios. Como ya hemos señalado anteriormente, la conceptualización y medición de la calidad de servicio, se ha visto condicionada por una doble visión del comportamiento humano, la utilitarista-hedonista.

Las investigaciones de la calidad de servicio relacionadas con el procesamiento cognitivo de la información han tenido un sesgo, incluso más acentuado que con lo relacionado a la satisfacción, de hecho, la gran mayoría de estudios sobre el tema ni siquiera se plantean la posibilidad de tener en cuenta aspectos emocionales de la calidad y asocian su definición y medida exclusivamente a lo cognitivo. Desde esta perspectiva se considera la *calidad como un servicio instrumental*, es decir, *utilitarista*, existirá calidad cuando el servicio cumpla, desde la perspectiva del cliente, su función (Mano y Oliver, 1993). No obstante, no hay acuerdo a la hora de entender cuál es el proceso cognitivo que lleva a los individuos a valorar que un servicio cumple o no con su función.

Por ello encontramos dos perspectivas enfrentadas. En primer lugar debemos recordar, que existe un antecedente importante, Grönroos. Este autor ya apuntaba que los usuarios comparan sus expectativas con el servicio que según su percepción recibían, al resultado de este proceso lo denominó *calidad percibida del servicio* (Grönroos, 1984, p.37). Una

vez realizada esta precisión, una de las perspectivas es la iniciada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1994a) han sido considerados en la gran mayoría de las ocasiones los iniciadores de esta perspectiva, la cual considera que *la calidad de servicio se conceptualiza como el grado y la dirección de la discrepancia entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones.*

La calidad de servicio existirá cuando éste sea capaz de satisfacer las expectativas de sus usuarios. Estos autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), desarrollaron el *modelo de deficiencias* que culminó con un instrumento de gran difusión, el cuestionario de calidad de servicio SERVQUAL (*service quality*), con dos escalas: una que medía expectativas y otra que medía percepciones. Este modelo será explicado en el siguiente capítulo más detenidamente, junto a las principales críticas expuestas por algunos autores. Desde esta primera perspectiva, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) sugieren que la calidad de servicio (discrepancia entre expectativas y percepciones) como tal, es a su vez, el resultado de otras cuatro deficiencias, las cuales, deben ser controladas para una adecuada gestión de la calidad del servicio (Zeithaml et al., 1993).

- La diferencia entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones.
- La diferencia entre la percepción de los gerentes de las expectativas de sus clientes y las especificaciones de calidad establecidas en el servicio.
- Las diferencias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.
- La diferencia entre el servicio ofrecido y la publicidad o cualquier tipo de comunicación externa que pueda influir en las expectativas de los clientes.

Frente a esta perspectiva, Cronin y Taylor (1992; 1994) consideran que la calidad de servicio debe conceptualizarse sólo a partir de las percepciones de los clientes. Según estos autores, concebir la calidad de servicio como discrepancia crea ambigüedad porque se confunde con las definiciones clásicas de satisfacción, señalaban que sólo se debían medir las percepciones, por lo que defendían el uso de la escala desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), pero sólo la parte relativa a esas percepciones (*SERVPERFORM*, es decir, rendimiento del servicio). Salvo algunas excepciones (v. g., el atractivo visual de las instalaciones), centran la atención en determinados atributos de los servicios, los cuales deben cumplir las funciones que tienen encomendadas, es decir, que sean útiles.

Como podemos apreciar esta perspectiva cognitivo-utilitarista ha sido la que ha predominado en la investigación e intervención, hay autores que se han planteado la necesidad de tener en cuenta, además, concepciones de calidad de servicio más emocionales. Desde esta concepción hedonista, la calidad de servicio se asociaría a la presencia de propiedades agradables o placenteras intrínsecas al servicio evaluado (Mano y Oliver, 1993). En esta línea, algunos autores (Ruyter, Lemmink, Wetzels y Mattsson, 1997; Fiore y Damhorst, 1992) diferencian esta dimensión de la utilitarista, sugiriendo que la calidad de servicio hedonista se asocia al valor intrínseco que surge de la emoción experimentada durante el proceso de la prestación del servicio. En cambio la calidad de servicio funcional o práctica, es decir desde una perspectiva utilitarista, haría referencia a la utilidad de la recepción del servicio para conseguir determinados fines.

Esta diferenciación tiene claras conexiones con el estudio de las actitudes. Por ejemplo, Azjen y Driver (1991) diferenciaron entre el componente instrumental y afectivo de la actitud. Esta doble visión (utilitarista-hedonista) influye en la medida de la calidad de

servicio. Tradicionalmente, y en línea con el dominio de la perspectiva cognitivo-utilitarista, la medida de la calidad de servicio se ha centrado en la utilidad de los distintos atributos del servicio que cumplan su función.

Según Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p.39-40) el carácter aplicado que subyace en el control de la calidad de servicio ha influido también en su conceptualización y en su medida. La calidad de servicio se refiere a la actitud como evaluación de un objeto (Azjen y Driver, 1991; Fishbein y Azjen, 1975). Los responsables de las organizaciones de servicios necesitan encontrar en el estudio de la calidad de servicio una manera de entender y de medir las evaluaciones, positivas o negativas, que se realizan del servicio que gestionan (objeto de la actitud). Interesan no sólo las actitudes de los usuarios y consumidores del servicio, sino también las de los usuarios y consumidores potenciales y las de las personas con capacidad para influir en la imagen de calidad que se transmite a la sociedad. El nivel de generalidad se suele restringir a una empresa focal. No interesan las actitudes hacia un sector económico, sino las que se refieren a una empresa concreta. Medir las evaluaciones de los sujetos en relación con una organización concreta permite diseñar intervenciones específicas. Finalmente, la medida de la calidad de servicio suele recoger diferentes atributos del mismo, como la amabilidad de los empleados, lo que permite saber en qué aspectos concretos del servicio hay una mejor o peor evaluación. Aunque se suele usar el término *percepciones* al medir la calidad de servicio, se exige realmente a personas que se posicionen con una evaluación positiva o negativa de las distintas facetas del servicio en cuestión que se esté estudiando.

El concepto de calidad de servicio, al igual que el de satisfacción, ha recibido influencias, tanto a nivel conceptual como de evaluación, de esa doble visión del ser humano que es la utilitarista-hedonista, por ello se puede observar un sesgo en la investigación y la intervención hacia lo cognitivo-utilitarista. Al igual es importante para las propias organizaciones que las investigaciones sobre calidad de servicio tengan un valor pragmático, lo que influye también en su concepción y medida (Hernández Mendo, 2001; Anguera y Hernández Mendo, 2003).

4.4 Ejemplos de Tiendas de productos especializados



5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

- 5.1.1 Elaborar una propuesta de un modelo de servicio a manera de mejorarla atención brindada al cliente en tiendas de productos especializados.

5.2 Objetivos Específicos

- 5.2.1 Realizar un análisis de la empresa en estudio para Identificar los puntos de mejora en la atención y asesoría para productos especializados.
- 5.2.2 Plantear un modelo de negocios para la tienda de productos especializados en estudio
- 5.2.3 Facilitar a la empresa una serie de estrategias que le permitan mejorar y brindar un mejor servicio a sus clientes.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

6.1 Humanos

Personal de tiendas especializadas para obtener información de cómo prestan el servicio actualmente.

6.2 Materiales

- Libros con información acerca de temas de servicio al cliente y Calidad en los servicios.
- Información previa en la cadena de tiendas especializadas acerca de mediciones estadísticas de la satisfacción del cliente, Focus Group, encuestas, reclamos, etc.

6.3 Financieros

Se tiene contemplado un presupuesto de Q500.00 para la compra de material didáctico que contenga temas relacionados con el servicio al cliente.

7. METODOLOGIA Y TECNICAS APLICADAS

La metodología que se utilizó para la realización del presente trabajo fue mediante el análisis de una cadena de tiendas de productos especializados, estudiando su situación actual para luego lanzar una propuesta de un modelo de negocios.

Para ello fue necesario realizar varias visitas a las tiendas así como la verificación de información previa con que las tiendas contaban acerca de la opinión del cliente. Se utilizó material didáctico como bibliografía de temas relacionados con Servicio a manera de sustentar la propuesta.

Dentro de las técnicas que se utilizaron están las entrevistas directas con gerentes y personal operativo de tiendas.

Verificación de datos preexistentes de medición de satisfacción del cliente.

8. RESULTADOS

8.1 Presentación de resultados

- 8.1.1 El presente trabajo de graduación se realizó en base al estudio de una empresa que comercializa sus productos mediante una cadena de tiendas propias.
- 8.1.2 Los productos que se comercializan son de tipo especializado basado en el tema de decoración para hogares e industria en general debido a esto se requiere que su comercialización sea muy específica en cuanto asesoría a los clientes.
- 8.1.3 La cadena de tiendas suma en total 30 en la ciudad capital y cada una se encuentra conformada por 5 personas de atención incluyendo al jefe de tienda.
- 8.1.4 Dentro de la metodología utilizada para realizar el análisis actual de las tiendas se contó con la verificación de estudios previos realizados, se realizaron visitas a 3 tiendas y se realizó un análisis de los principales competidores.
- 8.1.5 Dentro de los resultados de la visita se pudieron notar los siguientes puntos relevantes para este estudio:

Personal

- a. Falta de conocimientos técnicos y procedimientos de tienda.
- b. Confusión en el funcionamiento de las promociones
- c. Aunque existe una jerarquía de tienda establecida, no en todas las tiendas esta jerarquía es respetada ni entendida.
- d. No existe una clara definición de tareas entre el personal de tienda.
- e. El personal es atento y atiende con prontitud.

Instalaciones:

- f. Existe un manual con los lineamientos de orden y limpieza para la tienda, sin embargo, este no se lleva a cabo
- g. Se pudo notar que algunas tiendas (de mayor movimiento comercial) contaban con mayor desorden en las instalaciones.

Capacidad de resolver en tiendas:

En las tiendas visitadas se pudo notar que el personal en general brinda una buena atención al cliente. Estos son amables, cordiales y brindan una asesoría mínima en cuanto a precios y existencia de los productos.

Capacidad de resolver reclamos:

Durante el día de visita no se tuvo la oportunidad de presenciar ningún reclamo a tienda por parte del cliente.

Procedimientos

- h. No hay existencia de procedimientos documentados de las operaciones de tienda.
- i. No hay un estándar de atención al cliente, depende de la autoridad y creatividad de cada jefe de tienda.
- j. No hay un procedimiento claro de control de inventarios estándar.
- k. No hay un procedimiento estándar para pedidos a bodega central.
- l. El proceso de Facturación es rápido y efectivo.

8.2 Análisis

De la visita realizada a las tiendas se pudo notar que estas operan bajo estándares individuales no como una cadena de tiendas.

Así mismo se nota una debilidad en el personal en cuanto a conocimientos técnicos de los productos que se comercializan.

Se cuenta con personal atento y servicial, pero falta reforzar el esquema general de sistemas y procesos que soporta la buena atención que los dependientes de tienda están dando y que haga que el servicio de la tienda se perciba como excepcional.

8.2.1 Visita a tiendas de la competencia

En general después de la visita de las tienda de la competencia se hace notar que la empresa en estudio posee una infraestructura con una mejor presentación que cualquier tienda de la competencia, siendo esta su principal fortaleza.

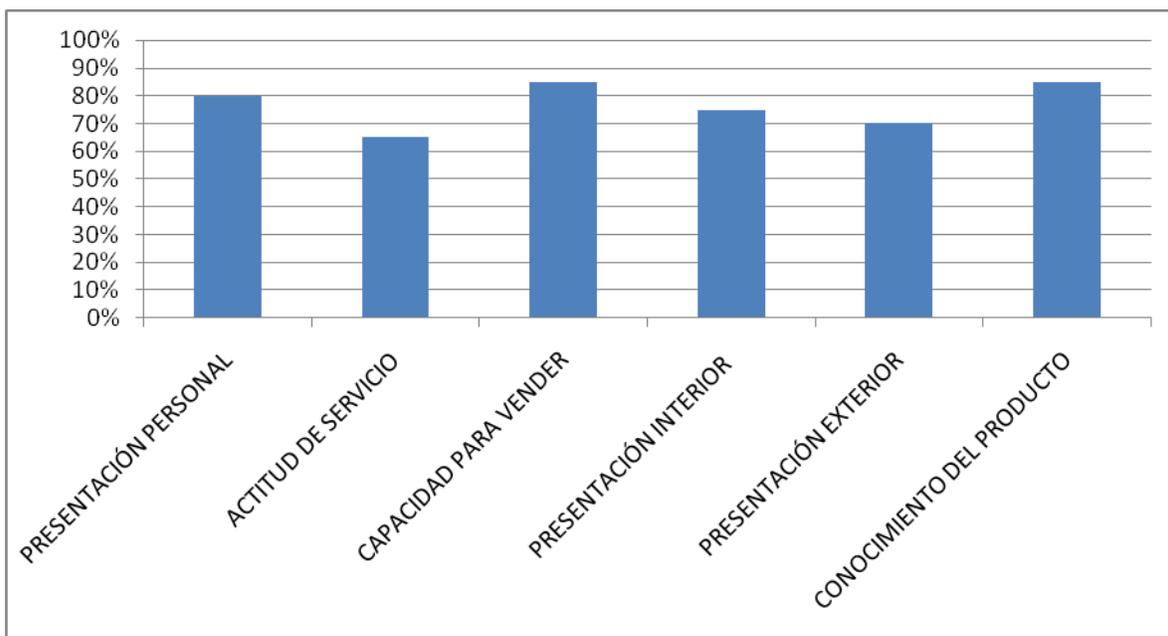
El servicio en general de todas las tiendas de visitadas cuentan con un servicio sin diferencial. Se pudo notar también que ninguna de las tiendas especializadas de este tipo cuenta con una estrategia de servicio estandarizada, más bien dependen de un buen servicio puntual de una tienda. Los lineamientos no son sobresalientes ni sostenibles en todas ellas.

8.2.2 Verificación de Datos Previos

Se consultó la existencia de algún estudio previo, se proporcionó la siguiente información de una evaluación realizada en el año 2010 en la cual se contrató una empresa externa para verificar diferentes aspectos del servicio.

Los datos proporcionados son los siguientes:

	Promedio
PRESENTACIÓN PERSONAL	80%
ACTITUD DE SERVICIO	65%
CAPACIDAD PARA VENDER	85%
PRESENTACIÓN INTERIOR	75%
PRESENTACIÓN EXTERIOR	70%
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	85%



Los datos que se muestran fueron proporcionados por la empresa en estudio, los mismos son un promedio de la evaluación de todas las tiendas. (Los datos fueron levemente alterados para no mostrar los reales proporcionados)

En este estudio se reflejo que uno de los aspectos más bajos fue el de Actitud del servicio.

8.3 Análisis FODA

Aplicar análisis FODA ayuda a establecer los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que influyen en las actividades de la empresa, con ello formular estrategias que permiten maximizar las áreas fuertes, minimizar las áreas débiles, aprovechar las oportunidades que se presentan y combatir las amenazas que pueden representar un riesgo actual o a futuro.

En base a los datos analizados anteriormente se realiza un breve análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que servirán como punto de partida para el planteamiento del modelo de servicio que se propondrá.

8.3.1 Factores internos

Luego de evaluado el ambiente interno de la empresa, permitió determinar la situación de los recursos actuales bajo aspectos de fortalezas y debilidades, las cuales se listan a continuación:

Fortalezas

1. Actualmente posee un 80% de participación en el mercado nacional.
2. Pionera en el negocio de decoración.
3. Trayectoria y reconocimiento.
4. Infraestructura (Tiendas actuales).
5. Calidad de los productos reconocida.
6. Clientes con una buena relación comercial.
7. Posición de las tiendas en puntos estratégicos de la ciudad.

Debilidades

1. No se cuenta con una misión, visión.
2. Personal poco capacitado.
3. Inexistencia de procedimientos estandarizados.
4. Falta de coordinación en los procedimientos existentes.
5. Comunicación inadecuada.
6. No evalúa el desempeño del servicio.
7. Falta de liderazgo en las tiendas.
8. Falta de capacitación de los productos y servicios.

8.3.2 Factores externos

Luego de evaluar el ambiente externo actual y futuro de la empresa, se logró detectar tanto las amenazas como las oportunidades, las cuales se listan a continuación:

Oportunidades

1. Utilización del sistema constructivo en áreas residenciales.
2. Incremento de mano de obra calificada
3. Crecimiento de la demanda en el interior del país
4. Innovación en el servicio actual.

Amenazas

1. Incremento de competidores nacionales.
2. Presencia de empresas trasnacionales en el país.
3. Precios bajos de algunos competidores.
4. Circunstancias económicas que afectan al país.

8.4 PROPUESTA DEL MODELO DE SERVICIO

Una vez analizada la situación actual de la cadena de tiendas en estudio, se propone un modelo basado en el ciclo de la Mejora Continua propuesto por Edward Deming a manera que con el tiempo este modelo sea sostenible y se mantenga en constante cambio para mejorar el servicio actual y futuro.

Dentro del modelo se presentan varias estrategias que van desde la estructura y conformación de un modelo de negocio y todos aquellos factores que influyen en la prestación de un servicio exitoso como es el personal, recursos, infraestructura, etc.

MODELO PROPUESTO

El Modelo propuesto busca provocar un crecimiento en las utilidades y ventas en el largo plazo mediante un servicio excepcional buscando satisfacción del cliente, fidelización y diferenciación.

Propuesta de Valor del modelo:

“Todas las soluciones a tus problemas y necesidades de decoración”

Descripción del modelo

En el presente modelo se proponen estrategias que provean todas las condiciones y soportes adecuados para la solución efectiva de problemas, dudas o situaciones presentadas por los clientes y satisfacer o superar sus expectativas de manera sostenible.

Básicamente el modelo se basa en una propuesta sustentada en el ciclo de la mejora continua, en la cual se establecen lineamientos generales desde la estrategia organizacional, definiendo luego los recursos necesarios para la ejecución. Identificando también los procesos necesarios para la prestación del servicio exitoso y por último el seguimiento y control al modelo para verificar el éxito del mismo.

A continuación se presenta el modelo de forma grafica. Lo que dicho grafico nos indica es que como punto de partida, la empresa debe entender todos los requisitos que el cliente solicita no solo de los productos que comercializa sino también del servicio que este espera. Esta información es el punto de partida o entrada principal para nuestro modelo.

Con base a dicha información, el modelo propone que se deben establecer las directrices o estrategias para la organización y mejora del servicio. Para que dichas estrategias organizacionales se puedan ejecutar, la empresa necesita recursos que le permitan dicha ejecución, por lo que se proponen estrategias tanto para

los recursos humanos y de infraestructura que permitirán que la ejecución de las estrategias organizacionales se lleve a cabo.

Se contemplan también estrategias del tipo operacional, en la que se deberán definir todos aquellos procesos necesarios y críticos para la prestación del servicio.

Y por último, es necesario que las estrategias planteadas se encuentren en continua evaluación, tanto interna como por parte de los clientes. Con dichas evaluaciones se podrán detectar oportunidades de mejora y en caso de ser necesario replantear las estrategias organizacionales para iniciar nuevamente el ciclo del modelo propuesto.



A continuación se describen cada una de las estrategias con sus respectivas propuestas.

8.4.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL



Modelo del Negocio

Es necesario que la empresa reconozca y establezca la lógica del negocio para el cual se trabaja.

La herramienta del modelo de Negocio nos facilita la representación de dicha definición de forma gráfica, aquí se describe lo que el negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, y cómo la empresa genera riquezas.

Los elementos del modelo de negocio propuesto son los siguientes:

a. Segmento de clientes

Para la cadena de tiendas en estudio se han clasificado 2 tipos de segmentos de clientes bien definidos los cuales visitan las tiendas por diversas razones para la compra de los productos:

- Sector ama de casa:
Son señoras amas de casa que constantemente buscan estar renovando y cambiando la imagen del hogar.

- **Sector construcción:**
Esta venta está dirigida a empresas que se encuentran construyendo proyectos habitacionales o grandes proyectos en los que se requieran los productos de decoración.

b. Propuesta de Valor:

Para ambos segmentos se proponen dos propuestas de valor enfocadas a la solución de las necesidades del cliente.

- 1. Venta de soluciones a problemas de decoración**
- 2. Atención efectiva al cliente.**

Se plantea que la propuesta de valor se enfoque en el tema de soluciones, debido a que como se describió anteriormente en la actualidad se comercializa el producto en sí, sin brindar al cliente más herramientas que puedan hacer una solución integral a sus necesidades.

También se propone que como una de las propuestas de valor que harán la diferencia respecto a la competencia es el tema de la atención efectiva al cliente, de manera que la experiencia del cliente sea única y logre su fidelización.

c. Canales de distribución:

Los canales actuales de distribución son únicamente mediante tiendas establecidas.

d. Relaciones con clientes:

Se propone realizar una buena relación y fidelización del cliente mediante una atención efectiva y excepcional en la tienda, brindando asesoría y garantías de los productos,

e. Flujos de ingresos:

El flujo de ingresos se obtiene en su mayoría de ventas en el mostrador.

f. Recursos claves:

Dentro del recurso clave se tienen al personal de contacto con el cliente, personal back office, y recursos de infraestructura como hardware, edificios (tiendas) maquinas, etc.

g. Actividades claves:

Dentro de las actividades claves se cuenta básicamente con la venta y asesoría en mostrador.

Así mismo se brinda el servicio a domicilio en caso de que el cliente así lo requiera.

h. Red de contactos:

Entre los contactos o proveedores más importantes tenemos a los proveedores de transporte que son los que a diario suplen las tiendas con los productos necesarios para los inventarios.

i. Costo de la estructura:

Dentro de los costos detectados para la cadena de tiendas tenemos:

- Costos de Marketing
- Pago de sueldos a personal
- Mantenimiento de tiendas

Con los puntos anteriormente definidos se hace la propuesta grafica del modelo de negocio para la cadena de tiendas. Con esto se pretende que se entienda de una mejor manera el negocio para luego plantear las siguientes estrategias planteadas por el modelo de servicio propuesto.

Modelo de Negocio Propuesto:



Misión y Visión,

Se debe coordinar con los Gerentes y alta dirección de la empresa la misión y visión estratégica del negocio, ya que actualmente no se cuenta con una.

La misión y visión son de vital importancia para que el presente modelo tenga la funcionalidad esperada ya que estos dos parámetros nos dan el rumbo a seguir o lo que se espera a futuro del negocio, de igual forma, el personal de contacto debe conocer dichos aspectos para tener una mejor identificación con la empresa.

Estrategia de servicio al cliente:

En esta estrategia se sugiere la creación de una “política de servicio al cliente”, al igual que la misión y la visión se debe establecer esta política y divulgarla en todas las tiendas ya que esta será una herramienta muy útil que permitirá que las tiendas se manejen como un todo y no haya diferencia entre una y otra.

Determinación de los Valores en el Servicio:

Se determinaron los principales valores para que sean los que identifiquen a las tiendas como únicos en el mercado

- a. Excelencia
- b. Innovación
- c. Trabajo en equipo dentro de la tienda
- d. Comunicación efectiva
- e. Optimismo
- f. Rapidez
- g. Solución Total

Indicadores de desempeño

La alta gerencia deberá establecer los Indicadores bajo los cuales deseara evaluar el desempeño del negocio.

Algunos de los indicadores que pueden ser de ayuda es el de la medición de cantidad de clientes atendidos en las tiendas.

Cantidad de quejas ingresadas y resueltas satisfactoriamente, entre otros.

Propuestas de implementación:

Para la implementación de la primera estrategia del modelo se recomiendan los siguientes pasos para crear una cultura de servicio al cliente inexistente hasta el momento en la que se unifica la divulgación de la misión, visión y valores del servicio;

Luego de establecidas la Misión, la Visión y los valores se recomienda iniciar con una campaña de cultura de servicio.

Dicha campaña deberá ser promovida desde la alta dirección de la empresa hasta la estructura mínima incluyendo a las áreas de apoyo.

Esta campaña deberá realizarse por diversos medios:

a) Mediante un lanzamiento general:

En una reunión general reunión la alta dirección deberá divulgar dichos lineamientos y realzar el compromiso de la empresa con la mejora continua y con el servicio excepcional que se pretende alcanzar.

En dicho lanzamiento deberán participar gerentes, jefes, personal back office, personal de contacto y áreas de apoyo para que todos conozcan la misión, visión y valores y se identifiquen con ellos.

Es importante que sea la alta dirección quien realice esta comunicación de forma oficial para que sea evidente el compromiso de esta hacia el cumplimiento de los lineamientos establecidos.

b) Mediante Desarrollo de Herramientas de Comunicación:

Visualmente se recomienda colocar Banners con la misión y visión en todas las tiendas.

Se puede reforzar el conocimiento de las mismas si cada mes se envía vía correo electrónico a todas las tiendas el enunciado de la misión y visión.

Los valores de igual forma deberán mantenerse impresos en todas tiendas para que tanto el personal como los clientes conozcan los valores bajo los cuales se fundamenta la organización.

c) Reuniones dirigidas por los Jefes de tiendas:

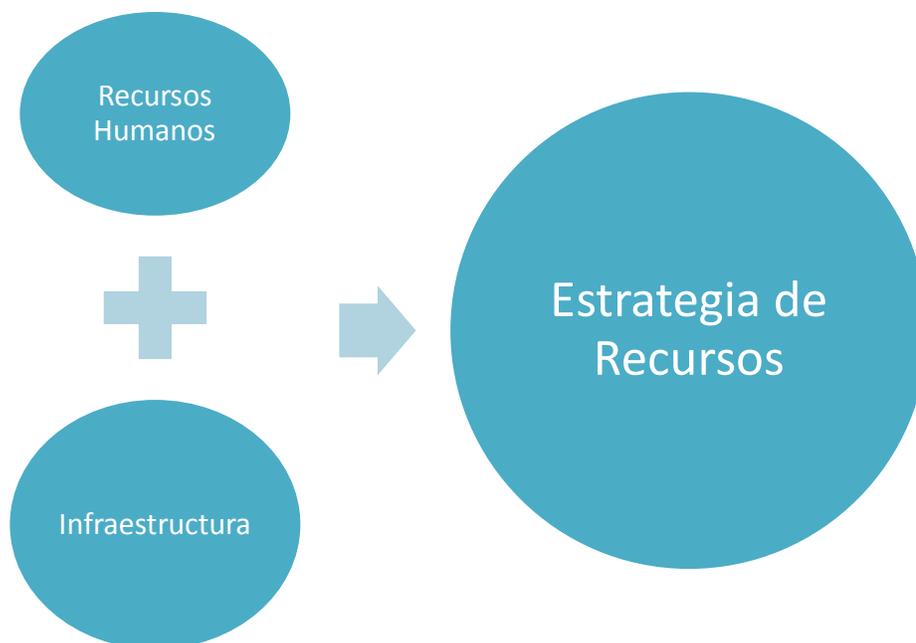
Se recomienda que el jefe de cada tienda realice reuniones periódicas y cuyo tema principal sea el reforzar el tema de misión, visión y valores.

En el capítulo de Seguimiento, Control y mejora se incluirán algunas recomendaciones para evaluar la efectividad de estas implementaciones.

8.4.2 ESTRATEGIA DE RECURSOS

Los recursos con los que cuenta una organización son de vital importancia para una ejecución eficaz.

En el modelo propuesto se toman en cuenta recursos tanto de tipo humano como de infraestructura ya que se considera que ambos forman piezas claves en una atención efectiva al cliente, para satisfacer y exceder sus expectativas.



8.4.2.1 Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia de Recursos humanos se enfocara en dos áreas como son el personal y la organización ya que se detecto que existe oportunidad de mejorar en estas dos áreas siendo la estructura de recursos humanos propuesta la siguiente:



a) Personal

- Ingreso de nuevo personal

Es importante que la empresa cuente con un sistema de contratación para búsqueda de nuevos colaboradores para la empresa.

- Selección

Una etapa importante es la selección del candidato idóneo, para esto se recomienda que se mantengan perfiles de puestos debidamente establecidos para las áreas de mayor contacto con el cliente.

La gerencia administrativa debe identificar las destrezas y capacidades esenciales que se necesitan para los puestos que tienen contacto directo con los clientes.

No se entrara en detalle en el proceso de selección ya que este dependerá del área a cubrir, del perfil y del sistema que la empresa emplee para dicho proceso, sin embargo, en el anexo 2 se sugieren algunas características que deberían de tomarse en cuenta al momento de elaborar un perfil para el personal de atención al cliente o de contacto directo.

- Inducción

En la empresa objeto de estudio, los trabajadores no son inducidos de manera formal. La falta de un programa de iniciación hace que los trabajadores desconozcan información básica de de la empresa.

Es importante que los trabajadores que se encuentren iniciando labores se sientan parte importante de la empresa por lo tanto este proceso debe ser rápido y efectivo.

Los trabajadores deben conocer la historia de la empresa, productos y servicios que ofrece, principales proyectos, las tiendas, conocer nombres, puestos y principales funciones de sus compañeros. Así, mismo hacerlos participes de la misión, visión y valores de la empresa.

Esta primera parte se debe contemplar como información general para el nuevo colaborador, sin embargo, para las tiendas que comercializan productos especializados es de suma importancia que el nuevo colaborador conozca los productos que ofrecerá al cliente.

Para esto, se deberán realizar capacitaciones técnicas acerca de los productos, especificaciones técnicas, precios, solución de problemas a los clientes ya que el éxito de una buena venta y de la atención brindada al cliente dependerá de la capacidad de contestar de forma correcta a las interrogantes que los clientes efectúen relacionadas a los productos y servicios que se ofrecen.

Algunos de los puntos que deben tomarse en cuenta en el momento de la inducción son los siguientes:

1	Proporcionar documentos históricos y de situación actual de la empresa
2	Compartir Misión y Visión
3	Entrega de trifoliales que contengan información básica sobre los productos y servicios que la empresa comercializa
4	Recorrido por las principales tiendas
5	Capacitación técnica de productos comercializados

- Personal Existente

Como en la empresa se cuenta ya con personal que tiene un tiempo considerado de trabajar en el área de servicio al cliente, en el análisis realizado se encontró que el personal existente carece de formación respecto a temas de servicio al cliente y también desconocen aspectos técnicos de los productos que se comercializan, por lo mismo para el personal que ya se encuentre trabajando dentro de las tiendas se sugiere atacar dos áreas importantes como lo son las Actitudes y las Aptitudes del personal.

Área actitudinal

La calidad del servicio se logra cuando los entes que brindan el servicio, poseen las herramientas necesarias para ofrecerlo. Es por ello que la empresa no escatime esfuerzos para capacitar a sus trabajadores. Las áreas que necesitan apoyo son las relacionadas con las ventas, atención al cliente, valores empresariales, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

Reforzando estos temas se espera lograr contar con un equipo de trabajo que sea productivo y se desenvuelva en un ambiente agradable,

Debido a que muchas veces el servicio es percibido por los clientes muchas veces por la actitud que el personal tenga hacia ellos se sugiere realizar algunos cursos que tendrán como propósito apoyar a todo el equipo de la tienda.

- Ventas
- Atención al cliente
- Valores empresariales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

Se pueden buscar el apoyo de instituciones como INTECAP para la realización de dichas capacitaciones.

Área Aptitudinal y de conocimientos:

El área aptitudinal se enfoca en capacitar técnicamente a todo el personal en el tema soluciones (dado que esta es la propuesta de valor), procesos y procedimientos de manera que todas las tiendas manejen los mismos estándares tanto de personal como de procesos.

Para reforzar la competencia de Aptitudes y conocimientos en el personal se sugiere realizar capacitaciones en diferentes vías, y aprovechando los recursos existentes en la empresa tenemos los siguientes:

Autocapacitación e-learning

Este es un proyecto enfocado a utilizar un software intranet con el que actualmente cuenta la empresa para una auto capacitación por parte de los colaboradores.

Se tiene la ventaja que todas las tiendas poseen equipo de computación adecuado con acceso a Internet, lo cual hace que el programa sea accesible a todo el personal.

En este software se puede incluir un ppensum de estudios que abarque temas como:

- Conocimiento de la Organización
- Políticas
- Sistema de inventarios
- Procesos
 - Facturación

- Servicio al cliente
- Producto Precio
- Inventarios Cíclicos
- Conocimiento básico de productos
 - Servicio al Cliente
 - Conocimientos Técnicos
 - Procedimientos
 - Principales problemas presentados por los clientes y sus posibles soluciones

Durante la implementación del software en tiendas se deben contemplar capacitaciones por parte del personal de sistemas en el manejo de dicho software.

Una de las ventajas de la utilización de este software es que este sistema permite la evaluación del personal en línea por lo que no será necesario invertir tiempo en traslados del personal tanto de Recursos humanos como del propio personal de tienda para realizar sus evaluaciones.

Personal de Recursos humanos deberá llevar un historial de los resultados por colaborador y así verificar las áreas que necesiten refuerzo.

Constantemente se deberán renovar los temas del pensum a manera de tener una capacitación integral. El departamento de Recursos Humanos deberá trabajar conjuntamente con los Gerentes de tiendas para que estos sugieran temas en los que requieran ser capacitados.

Desarrollo de cursos y videos

Para mantener al personal de las tiendas actualizados respecto a los productos, se recomienda que se generen videos instruccionales que puedan circularse por todas las tiendas a manera que el personal tenga acceso rápido y sencillo desde el computador y pueda aprender viendo los videos que se les envíen.

Utilizar los cursos el programa de Capacitación técnica de los productos ya existentes.

Según la verificación documental de la empresa en estudio, se encontró que ya se cuenta con información extensa que ha sido creada con el fin de capacitar al personal, sin embargo, esta no es utilizada. Se recomienda utilizar toda esta bibliografía ya existente para reforzar los conocimientos.

Desarrollo de cursos en atención a reclamos y procesos de soporte de todas las tiendas.

Un tema muy importante es la atención efectiva a los reclamos que se presenten. Es sabido que ninguna empresa que comercialice productos está exenta de que algún momento se le presente un reclamo. Por este motivo es de vital importancia crear un sistema de atención efectiva a reclamos, sobre todo para mantener satisfecho al cliente y poder recuperarlo después de una mala experiencia vivida.

El personal de tiendas debe ser capacitado a manera de tener las herramientas necesarias para poder librar cualquier situación en la que se presente un cliente molesto.

Coaching:

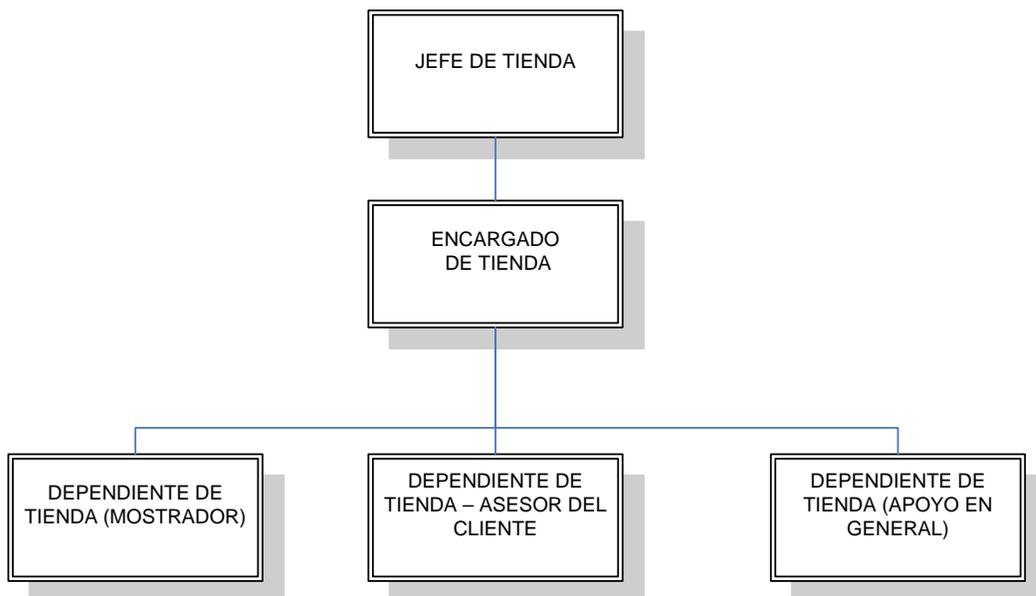
Para mantener capacitado a todo el personal de tiendas se recomienda implementar la figura de un “coach” (entrenador) que será una persona que conozca todos los procedimientos y operación de las tiendas. Esta persona deberá rotar por un tiempo de 1 mes en cada tienda para capacitar a todo el personal, verificar el buen funcionamiento de la tienda y comprobar que todas las tiendas se manejen como una cadena. Que los clientes no sientan diferencia entre una tienda y otra y que todos los procedimientos sean los mismos para todas.

También el “coach” ayudara a visualizar puntos de mejora que puedan ayudar a fortalecer el modelo actual de servicio al cliente.

b. Organización

Organigrama

Como se logro notar en las visitas realizadas a tiendas, se encontró una debilidad en el mando de algunas tiendas sobre todo porque actualmente el jefe de tienda también cumple una función de vendedor institucional, venta que requiere que este pase un porcentaje de su tiempo fuera de la tienda buscando oportunidades para venta. Por lo que se propone que exista una figura de segunda autoridad en la tienda en ausencia del jefe. El organigrama propuesto queda de la siguiente forma:



Se hace una separación entre la persona que estará directamente en el mostrador, también debe existir una figura del especialista en los productos que se comercializan para asesoría de los clientes y una persona que apoya a ambas áreas.

En las tiendas en las que no exista suficiente personal para suplir cada uno de los puestos indicados, las funciones deberán repartirse entre el personal existente.

Siempre es importante que en cada tienda se defina quien será el Encargado de tienda que siempre debe estar presente en la misma para verificar el buen desempeño y sobre todo la atención que se brinda.

El encargado de tienda deberá ser una persona que conozca todos los procesos para que en cualquier momento pueda tomar decisiones y ordenar las actividades del resto del personal

Tanto el Jefe de Tienda y el encargado de tienda deberán portar un gafete que los identifique como tal.

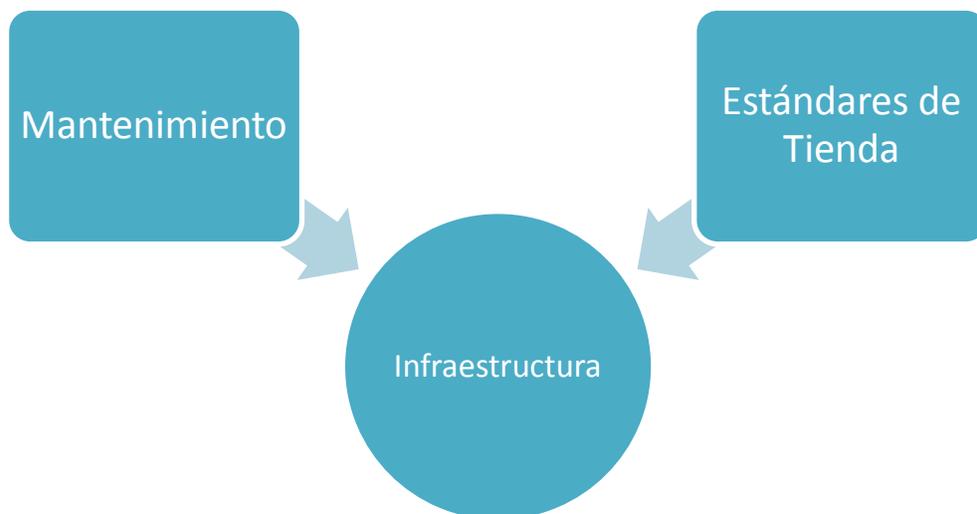
De igual forma siempre deben permanecer uniformados con camisa blanca y el logotipo de la marca de la Tienda.

Los dependientes de tienda deberán permanecer uniformados con camisa color celeste (actual)

A implementar:

- camisas blancas para el jefe y encargados
- gafete de identificación con fotografía para jefes y encargados de tienda

8.4.2.2 Infraestructura



Mantenimiento:

Es importante tener un programa anual de mantenimiento para el equipo existente en cada tienda, esto con el fin de mantener un buen funcionamiento de estos.

El programa deberá ser elaborado por el departamento de mantenimiento en el cual deberá programar mantenimientos preventivos.

También es importante documentar todos aquellos mantenimientos correctivos para tener el indicador de las causas que han estado generando daños en los equipos.

El mantenimiento también debe incluir a los equipos de computación, para lo cual se hará cargo el departamento de sistemas, para verificar el buen funcionamiento tanto del hardware como del los software utilizados.

Estándares de tienda:

Dentro de estos estándares se deben incluir las siguientes áreas:

- **Estructura de tienda**

Aquí se deberán establecer todos aquellos parámetros reglamentarios que deben existir en todas las tiendas.

Orden del producto en las estanterías (que productos deben mostrarse, las estanterías no deben estar vacías), ubicación de productos promocionales, ubicación de los equipos, etc.

Dentro de los aspectos relevantes a tomar en cuenta en las estructuras de las tiendas se sugieren los siguientes:

- **Espacio para mercadería.**

A todas las mercancías no debe dársele el mismo tratamiento en cuanto a espacio se refiere. Según el volumen de venta, la cantidad en existencia y el período de tiempo en que se debe vender, así será el espacio que se les dará en tienda.

Si existe una mercancía con gran volumen de venta, se requiere dedicarle un buen espacio en la exhibición, para evitar que no se venda o estar surtiendo constantemente. De igual forma debe otorgársele el espacio necesario a las mercancías en las que existen grandes existencias o aquellas que son afectadas por la moda o la temporada.

Otra aspecto es la correcta exhibición de las mercancías (forma y lugar) en las áreas de autoservicio (estanterías), siendo necesario colocar de manera vertical los artículos similares, que se diferencian por sus tamaños, capacidades, marcas, con el objetivo que se pueda observar la amplia oferta, sin tener el cliente que recorrer varias góndolas.

La exhibición debe hacerse de forma sugestiva, teniendo en cuenta los hábitos de los clientes, para que los productos cobren vida, sean sugerentes, atractivos y las ventas se puedan desarrollar a un ritmo creciente.

Existe la vitrina exterior y la interior:

- **Vitrina exterior:**

Esta es básicamente la más importante, y básicamente su función es la de detener al transeúnte y brindarle una breve información, básica e imaginativa, que despierte su atención, lo interese y provoque su curiosidad por conocer más detalles de la sugerencia realizada. Las mercancías deben ser el centro de atención de la vitrina, la decoración debe ser un elemento para resaltar la mercancía ante los ojos del transeúnte.

Se deben establecer estándares en las tiendas en las que se establezcan los productos que deben ser expuestos.

- **Vitrina interior:**

El montaje de la vitrina interior debe entenderse como una continuidad del montaje de la vitrina exterior, de hecho se rige bajo los mismos principios empleados en el montaje de las vitrinas exteriores. El objetivo es colocar las mercancías de forma tal que resulten agradables a la vista de los clientes y que den continuación a la idea promocional que se ha empleado en las vitrinas exteriores.

En las vitrinas interiores los productos deben ser exhibidos en varios niveles, de forma tal que se destaquen unos de otros y sean agradables a la vista; se deben evitar los montajes planos.

Los precios y mensajes sugerentes complementan estas exhibiciones, deben hacerse en tamaño pequeño, acorde con las dimensiones de la vitrina, deben eliminarse los letreros y precios hechos a mano, los que causan un efecto deprimente en los clientes.

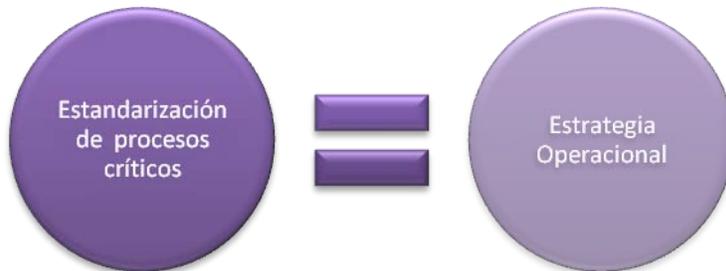
- **Orden y limpieza:**

Se debe implementar el orden y la limpieza para mantener los equipos y espacios de la tienda dentro de una estética agradable permanentemente. En este punto se sugiere que se realice un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y los objetos innecesarios se acumulen en el lugar de trabajo y lo que es más importante que sea visualmente perjudicial para la imagen de la tienda ante sus clientes.

Para aplicar el Orden y limpieza se debe tomar en cuenta:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección"
- No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

8.4.3 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.



Ésta estrategia se sugiere identificar cada uno de los procesos críticos para la prestación del servicio, a manera de estandarizarlos crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos de manera que cualquiera pueda realizar la operación debido a que un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes. El servicio al cliente, es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal, de lo que es la calidad de la empresa.

Se deberán identificar los procesos clave.

Deben detallarse y analizarse los procesos de prestación de servicios

Los procesos deben responder a las necesidades y expectativas de los clientes así como a la capacidad REAL de la organización de cumplirlos

Los pasos sugeridos a seguir son:

- a. Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- b. Construcción del mapa de procesos.
- c. Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

8.4.4 ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y MEJORA



El seguimiento al modelo propuesto, se lograra mediante un sistema de escucha activa en la que se realizaran no solo evaluaciones internas sino que el cliente mismo evaluara constantemente el desempeño de las tiendas a manera de tener retroalimentación de cómo fue atendido y de cómo ha percibido el servicio

a. Sistema de evaluación a tienda:

Para la evaluación de las tiendas se pueden utilizar diferentes técnicas. Una de las más comunes es la del cliente misterioso, esta herramienta permite consolidar una actitud de empatía con los propios clientes, porque con la personificación del candidato como tal, se conocerá en experiencia propia, cual es la percepción directa del cliente con respecto al servicio que está recibiendo.

En tal sentido, las personas encargadas de tomar decisiones, pueden conocer mejor los elementos del servicio que son más importantes para los clientes actuales y potenciales. Éste sistema de evaluación servirá para enfocar la planificación de las mejoras y la asignación de los recursos; puede servir de base para un sistema de remuneración de los empleados, debido a que permite determinar quién está ofreciendo un servicio excelente y quién no.

Se puede formar un grupo de auditores conformado por personal de diferentes tiendas y así realizar auditorías cruzadas entre tiendas. Se pueden evaluar diversos puntos en los que se pueden tomar en cuenta presentación de las instalaciones, del personal, conocimiento de los productos, etc.

En el anexo 3 se realiza una propuesta de evaluación a las tiendas.

b. Evaluación por el cliente:

Dentro del sistema de evaluaciones es muy importante tener información directa de los clientes, de cómo ellos perciben el servicio brindado. De esta información se deberán tomar decisiones de mejora ya que lo que se busca es la satisfacción de los clientes respecto al servicio.

Para realizar dicha evaluación se deberá elaborar una mini encuesta que el cliente pueda responder de manera rápida y que no le requiera mucho tiempo.

Aquí se deberán evaluar puntos específicos de la atención que el personal de la tienda le prestó y deberá contener una sección para que los clientes sugieran mejoras para el servicio.

Se deberá tener un buzón en cada tienda para que las encuestas sean colocadas en ese lugar y mensualmente se deberá realizar la revisión de las mismas

De acuerdo al resultado de la evaluación del cliente se sugiere establecer un sistema de premiación a la mejor tienda.

c. Evaluación anual de la satisfacción del cliente:

Para lograr obtener una evaluación del servicio prestado en tiendas y para dar retroalimentación al presente modelo, será necesario que la Evaluación de satisfacción del cliente se realice anualmente al menos una vez al año. Mediante Focus group, evaluaciones a clientes actuales. Esto con el fin de percibir si el modelo ha sido exitoso o replantear estrategias en caso sea necesario.

Se sugiere la contratación de empresas externas para la realización de dicha evaluación.

d. Sistema de atención efectiva a reclamos:

Se hace necesaria la creación de una guía para solucionar quejas, comentarios y sugerencias del servicio, ya que se encontrarán fallas en la prestación del mismo, así como son importantes los comentarios que tengan los clientes.

El fin de dicho sistema será proporcionar los pasos para poder solucionar los problemas de forma inmediata y sistemática, mejorando continuamente el servicio. Si los clientes comprueban que se les está dando la importancia que merecen estos quedarán satisfechos y no se marcharán con la competencia

e. Revisión por la Dirección:

Al menos dos veces al año, la Alta Dirección deberá revisar los resultados de evaluaciones de los clientes, capacitaciones, Estándares, etc. Propuestos en el presente modelo y en base a esta información replantear las estrategias del modelo o, reforzar las actuales.

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En base a las visitas realizadas a la cadena de tiendas en estudio se logró detectar una debilidad en los sistemas de soporte para la prestación del servicio.

Se encontró que aunque la empresa presenta un fuerte posicionamiento de marca en el mercado, esta carece de ordenamiento en sus procesos internos lo que ha repercutido en una disminución de sus ventas.

También es importante recalcar que a pesar que se evidencia una debilidad en lo anterior mencionado, también se puede notar este mismo fenómeno en los competidores de la empresa en estudio.

En base a las debilidades detectadas, se planteo un modelo que abarca desde estrategias puramente organizacionales, incluyendo los recursos necesarios, las operaciones y por último el seguimiento y control al modelo.

Debido a que dicho modelo abarca 4 puntos importantes en la gestión administrativa, se espera que la implementación del mismo incida en el mejoramiento de la atención al cliente debido a que al realizar una campaña para dar a conocer la misión, visión e implementar los valores del servicio se logre tener personal identificado y comprometido con la empresa. Al lograr su compromiso esto beneficiara para que el personal refleje los valores del servicio en la atención a los clientes.

También el modelo contempla mantener capacitado al personal en dos áreas críticas las cuales son el área actitudinal, en la cual se pretende reforzar las actitudes hacia la prestación del servicio. Debido a que los productos que se comercializan requieren un grado de conocimiento técnico avanzado también se contempla que el personal asesor o de contacto con el cliente se mantenga capacitado para brindar una correcta asesoría. (Área aptitudinal)

El modelo es de fácil aplicación, en el análisis realizado, se lograron detectar herramientas ya existentes dentro de la empresa que pueden utilizarse para facilitar la implementación del mismo.

Los recursos de infraestructura también son tomados en cuenta ya que son de vital importancia en el momento de brindar el servicio al cliente. Los procesos deben estandarizarse ya que hoy en día hay presencia de desorden, falta de conocimiento de los mismos y diferencias entre una tienda y otra, la asesoría que brindan es diferente entre tiendas, las promociones se manejan diferentes, lo que al final crea confusión en los clientes.

Por último, en el modelo también se contempla la realización de evaluaciones o auditorias tanto internas como externas por parte del cliente, dichas evaluaciones serán de utilidad para generar información importante de cómo los clientes perciben el servicio brindado, para así mejorar los aspectos débiles y también replantear las estrategias del modelo propuesto.

Debido a que la competencia no presenta diferencias significativas, se espera que al aplicar las estrategias propuestas en el modelo, la empresa en estudio logre mejorar su servicio de tal forma que genere una ventaja competitiva respecto a su competencia.

10. CONCLUSIONES

- 10.1 Se diseñó una propuesta de un modelo de servicio basado en el análisis de datos y visitas a las tiendas generando propuestas para mejorar la atención al cliente.
- 10.2 Se planteó un modelo de negocios logrando identificar la propuesta de valor del negocio y los principales clientes.
- 10.3 En el modelo propuesto se establecen las estrategias en cuatro ejes que son el organizacional, el de recursos, operacional y mejora en los cuales interactúan elementos indispensables para la prestación del servicio.
- 10.4 Diseñadas las estrategias se estableció la oportunidad de la empresa de posicionarse mejor en el mercado mejorando su gestión de administración de servicios.

11. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda reforzar la estrategia organizacional propuesta ya que actualmente la empresa posee una debilidad respecto al planteamiento de misión y visión estratégicos del negocio.
2. Es importante que la empresa en estudio cuente con un sistema de reclutamiento de personal que logre detectar a todo aquel talento humano idóneo para los puestos en los que se requiera contacto directo con el cliente.
3. Se recomienda a la empresa mantener capacitado al personal de forma técnica respecto a los productos que comercialice ya que de su asesoría dependerá en gran parte el éxito de la atención al cliente y el cierre de una venta.
4. También se recomienda renovar y dar mantenimiento al equipo utilizado para la prestación del servicio a manera de mantenerlo en óptimas condiciones y que el mismo no perjudique al empleado en el desarrollo de su trabajo, más bien le ayude a ofrecer sus productos con calidad.
5. Es importante estandarizar, mantener y evaluar constantemente los procesos críticos de las tiendas para la prestación del servicio. Es de vital importancia que se generen mapas de procesos que todo el personal conozca y entienda y que sobre todo ponga en práctica para lograr que se reconozca en el mercado como una verdadera cadena de tiendas sin diferenciación en los procesos entre tiendas.
6. Aplicar las estrategias de evaluación del servicio propuestas, ya que ayudará a conocer las expectativas de los clientes, logrando retener a sus clientes actuales y captar clientes nuevos, con lo cual se incrementarán sus utilidades.

12. BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial. 1991
2. Berry, Leonard L. Un Buen Servicio ya no Basta. Adriana de Hassan, traductora. Bogotá, Colombia, c1996. 333p.
3. Berry, Leonard L. Como descubrir el alma del servicio. Editorial Granica 2000.
4. Berry, Leonard L. Marketing en las empresas de servicio. Adriana de Hassan, traductora. Bogotá, Colombia, c1994. 301p.
5. Boj Equiteguia , Maria Virginia, Guia para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala, tesis, escuela de administración, Facultad CCEE, USAC, Abril 2005
6. chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Germán A.Villamizar, traductor. Bogotá, Colombia. Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A.c1993. 540p.
7. Cobra Marcos – Flavio A. Zwarg. **Marketing de Servicios**. Mc GrawHill. Bogota, Colombia. 1991. Páginas 279.
8. Cowel, Donald, Mercadeo de Servicios, Legis editores S.A., Colombia 1991
7. Estrada Rodriguez, Mauro; Escobar Borrero, Ricardo.Creatividad en el Servicio. México, Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. c1996.127p.
8. Evans, James R. Administración y Control de la Calidad. Grupo EditorialIberoamérica. 1995. 727p.
9. finch, Lloy. La Cortesía por Teléfono y el Servicio al Cliente. México, Grupo Editorial Iberoamérica, c1992. 64p.
10. Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M. y William J. Pfeifer. Planeación Estratégica Aplicada. McGraw-Hill. 1998. 442p.
11. Horovitz, Jacques. **La calidad del servicio**. McGraw-Hill. Primera edición. España. 1991. Páginas 105.
12. Koontz, Harold; Odonnell, Cyril; Weihrich, Heinz. Administración. México, S.A. McGraw-Hill/Interamericana. C1998. 758p.
13. Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., cuarta edición, México

14. Kotler, Philip. **Dirección de Marketing**. Prentice Hall. Edición del Milenio. México. 2001. Páginas 718.
15. Kotler, Phillip & Gary Armstrong. **Marketing**. Pearson Educación. México. 2001. Octava edición. Páginas 768.
16. Kotler, Phillip & Gary Armstrong. **Mercadotecnia**. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1994. Sexta Edición. Páginas 826 .
17. Lovelock, Christopher H. **Mercadotecnia de Servicios**. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México. 1997. Tercera edición. Páginas 661.
18. Martín, Wilian B. **Calidad en el Servicio al Cliente**. Editorial Ibero América, S.A. de CV. México. 1992. Páginas 77.
19. Peel, Malcolm. **El servicio al Cliente**. España. 1991. Ediciones Deusto, S.A. Páginas 204
20. Performance Research Associates, ¡Wow! Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie, Editorial grupo Nelson, 2009.
21. Ramírez, David Noel. **Empresas Competitivas**. McGraw-Hill. 1997. 279p.
22. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. Limusa. 1992. 480p
23. Russell J. Thomas & W. Ronald Lane. Kleppner **Publicidad**. Pearson Educación. México. 2001. Décimo cuarta edición. Páginas 736.
24. Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial McGraw Hill, Colombia, julio 1997, 230 Págs.
25. Zeithaml Valerie A. & Mary Jo Bitner. **Marketing de Servicios**. McGraw Hill. México. 2002. Primera edición. Páginas 747

13. ANEXOS.

Anexo 1: Lista de Verificación: Aspectos evaluados en tiendas

- **Evaluación de personal:**
 - Atención al cliente (Es atento o no es atento)
 - Comportamiento
 - Presentación del personal
- **Instalaciones:**
 - Orden
 - Limpieza
 - Presentación Visual del producto
- **Capacidad de resolver en tienda, Herramientas utilizada, conocimiento del producto**
 - ¿Qué tipo de problema sucedió y se resolvió?
 - Definir el proceso de facturación
 - Chequeo de inventarios
 - ¿El usuario tiene un sistema amigable para atender al cliente?
 - Evaluar conocimiento del producto.
 - Definir si su conocimiento es Básico, Intermedio o Avanzado.
 - ¿Qué productos hay en existencia (catalogo) o tienen algo para consultar?
 - ¿Cómo se diferencian los productos que tienen?
 - ¿Saben problemas o temas relacionados con los productos?
- **Capacidad para resolver un reclamo**
- **Existencia de procedimientos:**
 - ¿Hay existencia de procedimientos documentados de las operaciones de tiendas?

Anexo 2: Aspectos a tomar en cuenta para la selección de personal de Servicio a Clientes

Necesidades del puesto	
Entender las necesidades de cliente	Tener la capacidad de aplicar la empatía
Comunicación adecuada al servicio	Saber escuchar al cliente, identificar sus necesidades, buscar el dialogo, formular preguntas y tener capacidad de trasladar la información de manera eficaz
Inspirar confianza a los clientes	Tener la capacidad de transmitir confianza al cliente, con sus acciones, imagen y cumplir con las promesas y compromisos contraídos
Brindar servicio personalizado	Habilidad para ofrecer el servicio, adaptándolo a los diferentes clientes de la empresa
Tolerancia a la presión del puesto (incluye tolerancia a quejas de clientes)	Estar dispuesto a soportar la presión y mantener equilibrio cuando hay fuerte carga de trabajo o lidiar con temperamentos de clientes molestos
Claridad de expresión	Habilidad para comunicarse verbal y por escrito.

Anexo 3: Lista de Verificación: Evaluación a tiendas

1	PRESENTACIÓN PERSONAL
	Porta uniforme
	Limpieza y aseo
	Zapatos limpios
	Arreglo personal adecuado
2	ACTITUD DE SERVICIO
	Brinda un buen saludo y ofrece ayuda al ingreso
	Se identifica con su nombre sin ser solicitado
	Tiempo de espera para ser atendido.
	Había personal desocupado al momento del ingreso?
	Amabilidad y Cortesía General
	Entusiasmo (Aspecto energético) y deseo de ayudar
	El empleado sonríe
	Agradece la visita o la compra
3	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
	Brinda información sobre las propiedades y uso de cada uno de los productos
	Seguridad en lo que sabe
	Asesora según necesidades
4	CAPACIDAD PARA VENDER
	Hace preguntas para dar una mejor orientación mostrando interés.
	Resuelve dudas o consultas
	Presenta alternativas
	Presenta ofertas y promociones vigentes antes de ser solicitado.
	Ofrece servicios adicionales sin ser solicitado.
5	PRESENTACIÓN INTERIOR
	Orden y Limpieza del lugar.
	Distribución de espacio
	Estanterías y exhibidores bien frenteados
	Pintura y aspecto general
	Material publicitario bien colocado y en lugar visible.
	Presentación de productos
	Identificación de ofertas
	Ambiente General
	Posee material hecho a mano o adornos no proporcionados por la empresa.
6	PRESENTACIÓN EXTERIOR
	Lugar Limpio y libre de basura