



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA PARA FOMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA A PRODUCTOS
DE SEGURIDAD BANCARIA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

MARÍA VICTORIA LEÓN JO

ASESORADA POR INGENIERA MARCIA IVONNE VÉLIZ VARGAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA FOMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA A PRODUCTOS
DE SEGURIDAD BANCARIA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

POR

MARÍA VICTORIA LEÓN JO

ASESORADA POR: Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado

**PROPUESTA PARA FOMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA A PRODUCTOS DE
SEGURIDAD BANCARIA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 24 de mayo de 2004.

María Victoria León Jo

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Especialmente a la Facultad de Ingeniería, por ser fuente de saber, conocimiento y gratas experiencias.

Al ingeniero José Roberto Betancourt

Por permitirme elaborar el presente trabajo de graduación en su empresa.

A la ingeniera Marcia Ivonne Véliz Vargas

Por su tiempo y dedicación al asesorar mi trabajo de graduación.

Al ingeniero Víctor Hugo García Roque

Por el apoyo brindado en la revisión de este trabajo.

A todas las personas que me brindaron su apoyo y colaboración

Quienes me proporcionaron valiosa información para el desarrollo del presente trabajo.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por todas sus bendiciones. Sin su gracia y misericordia nada sería posible.

A MIS PADRES

Por su inmenso amor y todos sus esfuerzos para lograr mi superación.

A MIS HERMANOS

Por todo su amor y apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS

Por el cariño y apoyo que me han brindado.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	
1.1. Información general de la empresa	1
1.1.1. Historia de la empresa	1
1.1.1.1. Misión	3
1.1.1.2. Visión	3
1.1.2. Descripción de los productos y servicios que presta la empresa	4
1.1.2.1. Autobancos	4
1.1.2.2. Contadoras de monedas	5
1.1.2.3. Clasificadoras de billetes	5
1.1.2.4. Protectoras de cheques	6
1.1.2.5. Lámparas verificadoras de dólares y quetzales	6
1.1.2.6. Esclusas de seguridad	7
1.1.2.7. Cajas fuertes, cofres y archivos de seguridad	7
1.1.2.8. Puertas y ventanería blindadas	8
1.1.2.9. Cajas registradoras	9
1.1.2.10. Relojes fechadores y de control de personal	9

1.1.2.11.	Calculadoras electrónicas	10
1.1.2.12.	Máquinas de escribir	10
1.1.2.13.	Destructoras de papel	11
1.1.2.14.	Computadoras personales	11
1.1.2.15.	Software y accesorios de computación	12
1.2.	Marco teórico	13
1.2.1.	Calidad de servicio	13
1.2.1.1.	Satisfacción total del cliente	14
1.2.2.	Servicio al cliente	15
1.2.2.1.	Cliente interno	16
1.2.2.2.	Cliente externo	17
1.2.3.	Círculos de calidad	17
1.2.4.	Relaciones humanas	19
1.2.4.1.	Relaciones interpersonales	20
1.2.4.2.	Motivación laboral	20
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
2.1.	Estructura organizacional	23
2.1.1.	División administrativa	25
2.1.1.1.	Organigrama de la división administrativa	25
2.1.1.2.	Funciones de la división administrativa	26
2.1.2.	División equipos de seguridad	27
2.1.2.1.	Organigrama de la división de seguridad	28
2.1.2.2.	Funciones de la división de seguridad	28
2.1.3.	División de informática	29
2.1.3.1.	Organigrama de la división de informática	29
2.1.3.2.	Funciones de la división de informática	30
2.1.4.	Comunicación entre las tres divisiones de la empresa	31

2.1.4.1.	Relación del área administrativa con la división de equipos de seguridad	31
2.1.4.2.	Relación de la división administrativa con la división de informática	31
2.1.4.3.	Relación del área de equipos de seguridad con la de informática	32
2.2.	Sistema de servicio al cliente	32
2.2.1.	Servicios brindados al cliente externo	32
2.2.1.1.	Comercialización del producto	33
2.2.1.2.	Ética profesional	35
2.2.1.3.	Garantía de calidad	36
2.2.1.4.	Servicio pos-venta	38
2.2.2.	Desarrollo del cliente interno	41
2.2.2.1.	Área administrativa	42
2.2.2.2.	Área de seguridad	42
2.2.2.3.	Área de informática	43
2.3.	Mercadeo y ventas	43
2.4.	Competencia de la empresa	45
2.5.	Análisis FODA	45
2.5.1.	Análisis de los factores internos de la empresa	45
2.5.1.1.	Fortalezas	46
2.5.1.2.	Debilidades	47
2.5.2.	Análisis de los factores externos de la empresa	48
2.5.2.1.	Oportunidades	48
2.5.2.2.	Amenazas	49
3.	PROPUESTA PARA FOMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	
3.1.	Hacerlo bien desde el principio	51

3.1.1.	Relación entre la calidad del producto y la calidad del servicio	52
3.1.2.	Mejorar las relaciones interpersonales	52
3.1.3.	Definir y conocer al cliente interno	53
3.1.4.	Definir y conocer al cliente externo	55
3.1.4.1.	Definir al cliente según el producto que necesita	55
3.1.4.2.	Atender al cliente teniendo conocimiento de sus necesidades humanas básicas	56
3.2.	Desarrollo del cliente interno	57
3.2.1.	Conocimiento de las normas y políticas de la empresa	58
3.2.1.1.	Inducción a las normas y políticas de la empresa	58
3.2.2.	Conocimiento del puesto de trabajo	59
3.2.3.	Motivación laboral	60
3.2.3.1.	Mejorar la motivación	61
3.2.3.2.	Ambiente de trabajo	62
3.3.	Servicio al cliente externo	63
3.3.1.	El cliente siempre tiene la razón	63
3.3.1.1.	No hay empresa sin clientes	64
3.3.1.2.	El cliente es el único juez de la calidad del servicio, por lo que sus consejos son fundamentales	64
3.3.1.3.	El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más	65
3.3.1.4.	Siempre se debe adaptar los servicios a las necesidades, expectativas y deseos de los clientes	65

3.3.2.	Creación de un sistema de información eficaz	65
3.3.3.	Generar mayor comercialización del producto	67
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	
4.1.	Hacerlo bien a la primera	69
4.1.1.	Aseguramiento de la calidad del producto	70
4.1.1.1.	Calidad de materia prima	70
4.1.1.2.	Calidad en la fabricación del producto	71
4.1.1.3.	Calidad de mercadería	71
4.1.2.	Definir la estrategia del servicio	72
4.1.3.	Establecimiento de las normas de calidad del servicio	73
4.1.4.	Guía para mejorar las relaciones interpersonales	74
4.2.	Para el desarrollo del cliente interno	75
4.2.1.	Mejoras del ambiente de trabajo	75
4.2.2.	Capacitación y adiestramiento	76
4.2.3.	Motivación constante	77
4.3.	Servicio al cliente externo	79
4.3.1.	Actitud de servicio	79
4.3.2.	Atención de quejas	81
4.3.3.	Implementación del sistema de información	82
4.3.3.1.	Equipo y herramientas	83
4.3.3.2.	Base de datos	84
4.3.4.	Acciones para mejorar la comercialización del producto	84
4.3.4.1.	Ofrecer un producto diferenciado	85
4.3.4.2.	Promoción del producto	86
4.3.4.3.	Comunicación social	87
4.3.4.4.	Comercio electrónico	87

4.3.4.4.1.	Oportunidades para la empresa y beneficios para los clientes	88
4.3.4.4.2.	Ventajas del comercio electrónico	89
4.3.4.4.3.	Desventajas del comercio electrónico	89
4.4.	Costos estimados	90
5.	SEGUIMIENTO	
5.1.	Utilización de círculos de calidad	93
5.1.1.	Compromiso de mejora continua	93
5.2.	Medición de la satisfacción del cliente	94
5.2.1.	Buzón de sugerencias	96
5.2.2.	Cartas de reclamación	97
5.2.3.	Investigaciones	99
5.2.3.1.	Encuestas de satisfacción	99
5.2.3.2.	Entrevistas	99
5.2.3.3.	La opinión ajena	101
5.2.3.4.	Investigación comercial	101
5.2.3.5.	Retroalimentación de la información	102
	CONCLUSIONES	104
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	108
	ANEXOS	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Sistema de cápsulas para autobancos	5
2	Contadoras de monedas	5
3	Clasificadoras de billetes	6
4	Protectoras de cheques	6
5	Lámparas verificadoras de dólares y quetzales	7
6	Esclusas de seguridad	7
7	Cajas fuertes, cofres y archivos de seguridad	8
8	Puertas y ventanería blindadas	8
9	Cajas registradoras	9
10	Relojes fechadores y de control de personal	9
11	Calculadoras electrónicas	10
12	Máquina de escribir	10
13	Destructoras de papel	11
14	Computadoras personales	11
15	Software y accesorios de computación	12
16	Áreas involucradas en el proceso de satisfacción total	14
17	Aspectos clave de un sistema de calidad	15
18	Proceso de los círculos de calidad	19
19	Ubicación en el mapa de la ciudad de Guatemala	23
20	Ubicación en el mapa del departamento de Guatemala	24
21	Organigrama de la división administrativa	25
22	Organigrama de la división de seguridad	28
23	Organigrama de la división de informática	30

24	Relación existente entre las tres divisiones de la empresa	32
25	Proceso para garantizar la calidad del producto	37
26	Control del proceso de producción para garantizar la calidad del producto	37
27	Certificado de garantía	38
28	Proceso del servicio pos-venta	39
29	Parte anversa de la ficha de seguimiento	40
30	Parte reversa de la ficha de seguimiento	41
31	Comunicación entre los departamentos	53
32	Cualidades del cliente interno	54
33	Diagrama de causas y efectos en el desarrollo del cliente interno	57
34	Ejemplo de velocidad de respuesta con un sistema de información	66
35	Beneficios de un sistema de información estratégico	66
36	Factores importantes en la comercialización del producto	67
37	Formato de recibo de materia prima	70
38	Formato para inspección de proceso del producto	71
39	Formato de recibo de mercadería a proveedores	71
40	Identificación de una estrategia de servicio	72
41	Contenido del manual de normas de calidad	74
42	Equipo de seguridad industrial	76
43	Formato para analizar el tipo de capacitación que necesita el cliente interno	77
44	Cuestionario de satisfacción laboral	78
45	Formato para anticipar las necesidades del cliente	80
46	Formato para acontecimientos inesperados durante el servicio al cliente	81
47	Formato para analizar la solución de quejas	82
48	Integración de la base de datos	84

49	Formato para analizar cómo agregar valor al servicio	86
50	Medición de la satisfacción del cliente	94
51	Boleta de sugerencias	97
52	Ejemplos de gráficas para el control de quejas frecuentes	98
53	Tipos de encuestas	99
54	Ejemplo de un cuestionario sobre el producto	100
55	El proceso de investigación comercial	102
56	Retroalimentación de información	103

TABLAS

I	Cronología de productos incorporados a través de los años	2
II	Ventajas y desventajas de ubicación	24
III	Ventajas y desventajas de la organización funcional	26
IV	Funciones de la división administrativa	27
V	Funciones de la división de seguridad	29
VI	Funciones de la división de informática	30
VII	Ventajas y desventajas de la comercialización de los productos de seguridad	34
VIII	Ventajas y desventajas de la comercialización de los productos de equipo de oficina, control de ventas y computación	35
IX	Segmentos de mercado de la compañía	44
X	Causas y efectos de las fortalezas	46
XI	Causas y efectos de las debilidades	47
XII	Causas y efectos de las oportunidades	49
XIII	Causas y efectos de las amenazas	50
XIV	Satisfacción del cliente según la calidad del servicio y del producto	52
XV	Definición del cliente externo	55

XVI	Ejemplo de cómo contribuyen los diferentes puestos a la satisfacción del cliente	60
XVII	Sistemas de motivación	61
XVII	Aspectos importantes a analizar para llegar a hacerlo bien a la primera	69
XVIII	Agregar valor al producto	85
XIX	Oportunidades para la empresa	88
XX	Beneficios para los clientes	88
XXI	Costos estimados de bases de datos	90
XXII	Costos estimados de cursos de capacitación	90
XXIII	Encargados de recopilar información para la medición de satisfacción	95

GLOSARIO

Acrónimo	Palabra formada por las primeras letras de otras palabras o frases.
Afiche	Cartel donde se comunica o anuncia alguna actividad próxima a realizarse.
Cero defectos	Método que se utiliza para obtener la calidad total de productos y servicios que ofrece la empresa y alcanzar la satisfacción total de los clientes, consiste en tomar en cuenta a toda la empresa en todo el proceso de producción y compra-venta.
Cultura organizacional	Es el patrón de valores y normas compartidas de las actividades propias de una organización.
Eficaz	Alcanzar las metas y objetivos de la organización.
Eficiente	Utilización óptima de los recursos disponibles de la empresa.
Empatía	Capacidad de comprender y sentir las emociones que tiene otra persona en determinado momento.
FODA	Método utilizado para analizar los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de una empresa.
Intangible	Factor que representa una materia físicamente no visible o un cuerpo intocable, generan y producen energía institucional. Entre los intangibles de una organización tenemos: la amabilidad, la sonrisa y el buen servicio.

Lluvia de ideas	Herramienta usada para ayudar a un grupo a crear la mayor cantidad de ideas en el menor tiempo posible. Generalmente, se utiliza para encontrar alternativas de solución en el proceso de planificación, innovación o mejoramiento en una empresa.
Producto diferenciado	Producto que ofrece algo diferente o de más valor ante los ojos de los clientes, en relación a los de la competencia.
Valor agregado	Es lo que los clientes perciben de más, según sus expectativas respecto a un producto y / o servicio.
Ventanería	Todo lo relacionado con la fabricación de ventanas.
Volante	Hoja de papel de cualquier tamaño, utilizado en la publicidad para promocionar un producto y / o servicio.

RESUMEN

Se presenta una propuesta para fomentar la calidad del servicio al cliente en una empresa dedicada a productos de seguridad bancaria y equipos de computación. Esta compañía también se dedica a fabricar parte de los productos que venden del área de seguridad bancaria, así como a la venta de productos de equipo de oficina y control de ventas.

Para ofrecer un buen servicio al cliente se debe analizar sus necesidades, pero primero se debe satisfacer las necesidades insatisfechas de los empleados de la organización. Las condiciones de trabajo y la motivación laboral que tenga el cliente interno de la empresa, serán factores que condicionarán la generación de clientes externos satisfechos.

Luego de que los trabajadores estén conscientes de la importancia de brindar buena atención al cliente, podrán evaluar las diferentes etapas de compra y venta de los productos, así como las etapas del proceso de fabricación. De esta manera tratarán de mejorar continuamente los procesos para asegurarle al cliente un producto de calidad.

En forma simultánea se debe analizar a la competencia, para ejecutar acciones que lleven a la compañía a obtener una mayor comercialización de sus productos y mejorar la calidad del servicio.

OBJETIVOS

❖ GENERAL

Proponer un programa que fomente la calidad del servicio al cliente interno y externo en una empresa, con el fin de aumentar la comercialización de sus productos.

❖ ESPECÍFICOS

1. Analizar el método actual del servicio que proporciona la empresa a sus clientes.
2. Proponer mejoras al sistema actual para obtener mayor calidad en el servicio al cliente externo.
3. Identificar herramientas que ayuden a desarrollar mejores clientes internos en la empresa.
4. Analizar las ventajas y desventajas del servicio que ofrece la empresa con respecto a la competencia.
5. Fomentar el servicio orientado al cliente.
6. Proponer acciones que ayuden a mejorar la comercialización del producto.
7. Incentivar la satisfacción total en los clientes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad ya no basta con preocuparse por mejorar la calidad en el producto que recibe el consumidor final, también se debe proporcionar un buen servicio al cliente para obtener su satisfacción total.

Si un cliente recibe un producto de calidad pero considera que no fue bien atendido, es tan perjudicial para la empresa como que el cliente haya sido atendido con amabilidad pero recibe un producto de mala calidad.

Para satisfacer a los clientes se debe tomar en cuenta sus necesidades. Empezando con el cliente interno de la empresa, que son quienes laboran en la organización y cooperan para alcanzar las metas y objetivos.

También se debe analizar a la competencia para saber qué producto y/o servicio diferenciado se les puede ofrecer a los clientes externos, ya que esto permitirá obtener ventajas competitivas y una mayor comercialización de los productos.

Para lograr mejores resultados en la organización, es importante fomentar el desarrollo del cliente interno para obtener calidad en el servicio al cliente externo, tomando en cuenta la posición de la empresa respecto a la competencia.

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1. Información general de la empresa

La empresa se dedica a fabricar y vender productos de seguridad bancaria, así como a la distribución de equipos de oficina y computación. Sus productos son de amplia aceptación en el mercado de la banca, industria y comercios.

La organización de la empresa se divide en tres áreas:

- área administrativa
- división de seguridad bancaria
- división de computación

1.1.1. Historia de la empresa

En junio de 1943, una época conflictiva debido a la Segunda Guerra Mundial, el fundador de la empresa ve una oportunidad en la poca oferta de artículos de oficina que se observaba en esos días. Con esta idea se inicia en un pequeño local, un año más tarde se traslada a otro local que le permitió un desarrollo más rápido.

En el año de 1944 se establecen los primeros contactos con representantes de compañías suecas fabricantes de máquinas de calcular (calculadoras y cajas registradoras). Suecia era de los pocos países industrializados que podía ofrecer estos productos ya que permaneció neutral durante la guerra, y en 1945 se importa el primer lote de máquinas de calcular.

En la década de los setenta, la segunda generación inicia su trabajo en el desarrollo de la empresa con nuevas marcas y servicios. Y conforme pasan los años la empresa va incorporando nuevos productos.

Tabla I. Cronología de productos incorporados a través de los años

AÑO	PRODUCTO INCORPORADO
1946	Máquinas de escribir
1947	Cajas registradoras
1953	Equipos de seguridad bancaria
1955	Relojes marcadores y de control de personal
1976	Contadoras de monedas
1977	Contadoras y verificadoras de billetes
1979	Computadoras personales
1986	Fabricación de cajas de seguridad y puertas de bóveda

Desde el inicio de la empresa, se reconoció la importancia del servicio y atención al cliente y sus primeros colaboradores fueron técnicos que recibieron adiestramiento de ingenieros suecos que vinieron a Centroamérica. Este buen servicio aunado a la alta calidad de los productos permitió el rápido crecimiento.

1.1.1.1. Misión

Nuestra misión principal está enfocada a la distribución de productos de seguridad financiera tanto en entidades bancarias como de la industria y el comercio. Al mismo tiempo a proveer equipos de cómputo de las principales marcas del mercado.

Promover todas nuestras actividades hacia el fortalecimiento de la calidad de nuestros productos y servicios, obteniendo la total satisfacción de nuestros clientes a un precio justo que genere beneficios a todos los involucrados en el desarrollo de nuestras actividades.

1.1.1.2. Visión

Fortalecer el liderazgo de la empresa en el ramo de equipos de computación y en el campo de equipos de seguridad para instituciones comerciales y financieras, ofreciendo soluciones integrales a compañías que requieren altos niveles de calidad, eficiencia y competitividad.

Ampliar nuestros servicios a la sociedad buscando un mejoramiento continuo por medio de una constante actualización y adaptación a los constantes cambios que impone la tecnología de hoy.

1.1.2. Descripción de los productos y servicios que presta la empresa

La empresa ofrece productos con marcas de reconocido prestigio internacional. Por la compra de sus productos, los clientes y usuarios reciben cursos de inducción para la correcta utilización del equipo recién adquirido. También ofrecen servicio técnico de reparación.

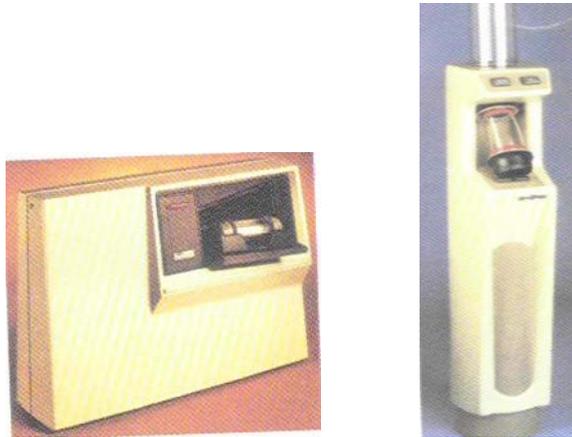
Los productos relacionados con los equipos de seguridad bancaria son:

- Autobancos
- Contadoras de monedas
- Clasificadora de billetes
- Protectoras de cheques
- Lámparas verificadoras de dólares y quetzales
- Esclusas de seguridad
- Cajas fuertes, cofres y archivos de seguridad
- Puertas y ventanería blindadas

1.1.2.1. Autobancos

Se refiere al sistema o mecanismo que utilizan los bancos en el autoservicio. Este sistema opera con una cápsula presentada horizontalmente al cliente y botones de llamado y enviado. Su mecanismo facilita el servicio que brinda el cajero a los clientes, quienes no tienen necesidad de salir de sus vehículos para ser atendidos.

Figura 1. Sistema de cápsulas para autobancos



1.1.2.2. Contadoras de monedas

Máquinas que agilizan el trabajo de contar monedas en un mínimo de tiempo y sin temor a equivocaciones. Tienen un sistema que permite identificar y separar monedas de diferentes denominaciones.

Figura 2. Contadoras de monedas



1.1.2.3. Clasificadoras de billetes

Aparatos que clasifican con rapidez y exactitud los billetes usados en instituciones financieras.

Figura 3. Clasificadoras de billetes



1.1.2.4. Protectoras de cheques

Imprime y perfora las cantidades dentro de las fibras de papel, haciendo imposible alterarlos, incluye llave de seguridad para restringir acceso a la máquina.

Figura 4. Protectoras de cheques



1.1.2.5. Lámparas verificadoras de dólares y quetzales

Detector de billetes falsos que utiliza una luz ultravioleta para mostrar todas las marcas fluorescentes de billetes, cheques, talones, pasaportes, tarjetas de crédito, etc. Se alimenta directamente de la red eléctrica e incorpora un cómodo interruptor de encendido y apagado. Ideal para tiendas y comercios.

Figura 5. Lámpara verificadora de dólares y quetzales



1.1.2.6. Esclusas de seguridad

Es un mecanismo de seguridad utilizado en la puerta de entrada de algunos bancos para prever la presencia de armas. Tiene forma de cilindro, donde el techo, piso, paredes laterales y puertas están controlados por un sensor detector de metales.

Figura 6. Esclusas de seguridad



1.1.2.7. Cajas fuertes, cofres y archivos de seguridad

Cajas de seguridad para guardar joyas, dinero en efectivo, documentos y otros objetos de valor.

Figura 7. Cajas fuertes, cofres y archivos de seguridad



1.1.2.8. Puertas y ventanería blindadas

Puertas y ventanillas especiales para protección contra balas y mayor seguridad de los bancos.

Figura 8. Puertas y ventanería blindadas



Los productos de equipo de oficina, control de ventas y computación son los siguientes:

- Cajas registradoras
- Relojes fechadores y de control de personal
- Calculadoras electrónicas
- Máquinas de escribir
- Destructoras de papel
- Computadoras personales
- *Software* y accesorios de computación

1.1.2.9. Cajas registradoras

Máquinas utilizadas en cualquier institución dedicada al comercio para el cobro monetario de los productos que tienen a la venta. Según el diseño y necesidades de uso, puede emitir facturas y ser utilizado en conexión con computadoras por medio de una base de datos.

Figura 9. Cajas registradoras



1.1.2.10. Relojes fechadores y de control de personal

Aparatos utilizados para marcar tarjetas que controlan el horario de entrada y salida de los trabajadores.

Figura 10. Relojes fechadores y de control de personal



1.1.2.11. Calculadoras electrónicas

Sumadoras fabricadas para ayudar al usuario a dejar evidencia de toda operación realizada, imprimiendo todas las operaciones que se le ingresan.

Figura 11. Calculadoras electrónicas



1.1.2.12. Máquinas de escribir

Debido al avance de la tecnología con las computadoras, estas máquinas ya no son muy utilizadas y los fabricantes han dejado de fabricarlas por lo que tampoco hay repuestos, pero la empresa puede brindar servicio técnico de mantenimiento a quien se los solicite.

Figura 12. Máquina de escribir



1.1.2.13. Destruccion de papel

Fabricadas para la seguridad de las empresas que desean destruir documentos que ya no les sirven pero que contienen informaci3n confidencial de la empresa.

Figura 13. Destruccion de papel



1.1.2.14. Computadoras personales

La empresa vende computadoras de marcas internacionales, pero la marca l3der de la organizaci3n es Apple Macintosh.

Figura 14. Computadoras personales



1.2. Marco teórico

Lo que los clientes definen como servicio ha cambiado radicalmente. En la actualidad, esa definición incluye aspectos como localización conveniente, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría y rapidez en las transacciones. Puede, incluso, significar precios competitivos.

Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios, por ejemplo: cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente.

El éxito de una empresa depende de la precisión con la cual perciba las expectativas del consumidor, y de su capacidad para salvar la brecha entre esas expectativas y sus propias capacidades de operación.

1.2.1. Calidad de servicio

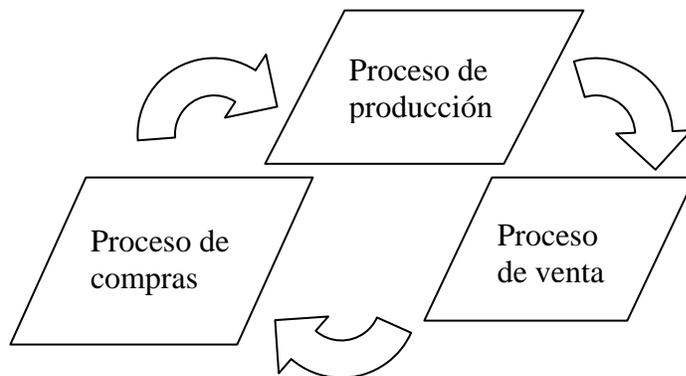
La calidad del servicio expone que en el entorno actual no hay empresa viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio.

Calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma.

1.2.1.1. Satisfacción total del cliente

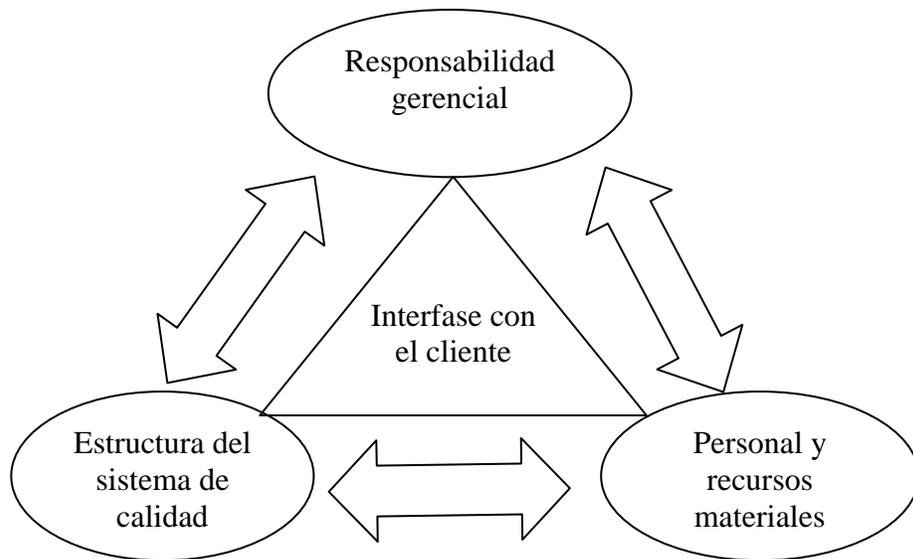
La satisfacción total del cliente se logra llevando un control total de calidad en la organización, en la que todas las áreas estén involucradas. Es necesario que la calidad sea una prioridad en la empresa, inducir un cambio para que paulatinamente todas las personas en la empresa trabajen por calidad, empezando por todos los niveles directivos.

Figura 16. Áreas involucradas en el proceso de satisfacción total



El control total de calidad se define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente. Esto contempla el funcionamiento global (total) de la organización que incluye a proveedores y clientes.

Figura 17. Aspectos clave de un sistema de calidad



1.2.2. Servicio al cliente

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que en última instancia todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibido en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

1.2.2.1. Cliente interno

El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas en la empresa para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. En consecuencia, cada individuo dentro de la organización debe estar plenamente convencido de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión de servicio, de manera que él proporcione un servicio de calidad al cliente externo.

Cada empleado dentro de una organización también se convierte en un cliente interno conforme recibe un insumo, información, tarea, etc. de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros clientes internos, hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos.

El cliente interno es importante para consolidar las acciones propuestas por la empresa. Toda la organización debe estar orientada hacia el cliente.

1.2.2.2. Cliente externo

Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.

El tratamiento es obligado porque tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final. Por ejemplo, las relaciones que un fabricante mantenga con una tienda de autoservicio se pueden reflejar en el servicio que ésta ofrezca al consumidor final, en función al producto de ese proveedor, y que se manifestará por el espacio, ubicación, promoción y otras acciones que hagan llegar dicho producto al consumidor final.

La empresa debe proporcionar un servicio superior a los intermediarios, considerándolos como retransmisores de la calidad de los servicios, del producto y del valor agregado hacia el cliente final; un proceso de comunicación que como tal, dirige conceptos de diferenciación del producto para que lleguen a la mente del cliente final.

1.2.3. Círculos de calidad

Un mecanismo de la organización para que los trabajadores participen en la calidad es el círculo de calidad. Los círculos de calidad fueron inventados por los japoneses como último paso en su esfuerzo en la aplicación de sus técnicas de control de calidad.

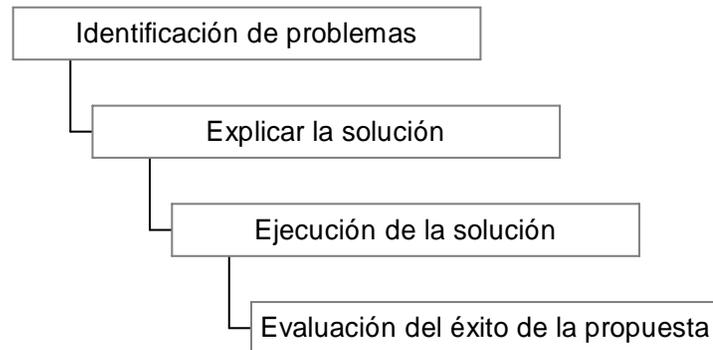
Un círculo de calidad es un grupo de personas de la fuerza de trabajo, por lo general dentro de un departamento, que se reúne cada semana en forma voluntaria para estudiar los problemas de calidad que ocurren dentro del departamento. Los miembros del círculo de calidad eligen los problemas y reciben adiestramiento en las técnicas de solución de problemas.

Los beneficios se traducen en una mejor calidad tanto para los clientes externos como para los internos y ahorros monetarios. Quizá el beneficio más importante de los círculos de calidad es el efecto que tienen sobre las actitudes y el comportamiento de las personas. La reacción entusiasta de los trabajadores, en ocasiones matizada por la emoción, se basa en la participación personal en la solución de los problemas.

Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor. Se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

Los círculos promueven el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración mientras que el sistema de sugerencias promueve la competencia y el conflicto. Mejoran la productividad y reducen defectos de calidad, cambio de personal, ausentismo y tiempo perdido.

Figura 18. Proceso de los círculos de calidad



1.2.4. Relaciones humanas

Las relaciones humanas son el medio de comunicación social en cualquier actividad del ser humano, por lo que son muy importantes en cualquier campo de trabajo.

Las relaciones humanas son el arte de llevarse bien con las demás personas, y las relaciones públicas implican la aplicación de las relaciones humanas en la empresa.

Como todo arte, sólo aquellos que lo conocen y practican pueden llegar a dominarlo. El arte de llevarse bien con la gente requiere verdaderos esfuerzos de nuestra parte, requiere pensar en el otro antes que en sí mismo.

1.2.4.1. Relaciones interpersonales

Todos los seres humanos necesitamos estar en contacto social con otras personas, a esto se le llama tener relaciones interpersonales. Tener buenas relaciones interpersonales implica tener sociabilidad, madurez emocional, don de gentes y capacidad de dirección.

Cualquier empresa, sin importar a qué se dedica, debe esforzarse para que todos sus empleados reciban la formación adecuada para mantener una buena comunicación. De esta manera estarán en capacidad de tener una buena comunicación con sus compañeros de trabajo y ofrecer un mejor trato en el servicio al cliente.

1.2.4.2. Motivación laboral

Un empleado complacido da como resultado un cliente complacido. La única forma de motivar realmente a un empleado es confiarle un trabajo que valga la pena y en el que pueda ejercer responsabilidad. No solamente mediante la mejora de las condiciones de trabajo, el alza de salarios o la rotación de puestos de trabajo.

El trabajador debe tener una motivación interna que lo impulse a hacer su trabajo con agrado. No se deben confundir los factores de motivación intrínsecos o internos con los factores extrínsecos o externos.

Los factores de crecimiento o motivadores internos en el trabajo son logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y crecimiento o progreso. Estos factores de motivación interna son la causa primordial de satisfacción, ya que son automotivadores.

Mientras que los factores de higiene o estímulos externos con respecto al trabajo incluyen las normas y procedimientos de gestión de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad. Estos son factores que estimulan a corto plazo a los empleados.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Estructura organizacional

Actualmente, la empresa está organizada en tres áreas. Cada una de ellas está ubicada geográficamente en diferentes zonas del departamento de Guatemala:

- División administrativa
- División de equipos de seguridad bancaria
- División de informática

Figura 19. Ubicación en el mapa de la ciudad de Guatemala

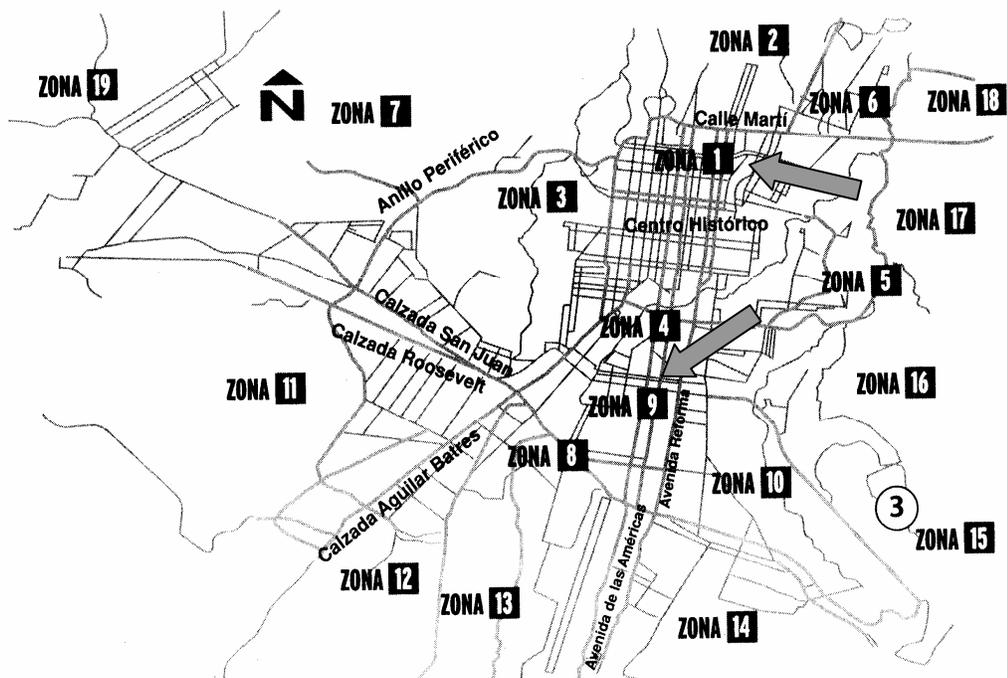


Figura 20. Ubicación en el mapa del departamento de Guatemala

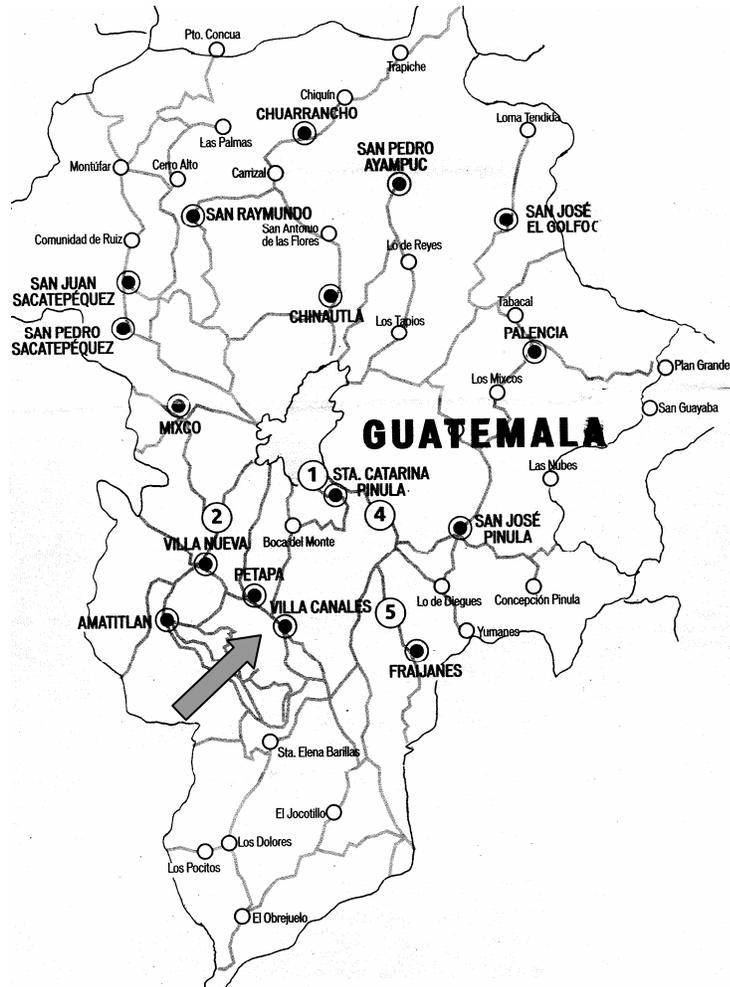


Tabla II. Ventajas y desventajas de ubicación

DIVISIÓN	UBICACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Administrativa	Zona 1 Ciudad de Guatemala	Zona céntrica de fácil acceso.	Aumento de la delincuencia en ese sector.
Seguridad	San Miguel Petapa Municipio de Villa Canales	Zona industrial de fácil acceso y poca contaminación. Cuenta con los servicios de agua, electricidad y comunicación telefónica.	Larga distancia para la distribución de los productos.
Informática	Zona 9 Ciudad de Guatemala	Zona de fácil acceso.	Local pequeño y con poca ventilación.

2.1.1. División administrativa

Esta división está ubicada en un área céntrica de la ciudad de Guatemala y su función principal es la administración en general de toda la empresa.

2.1.1.1. Organigrama de la división administrativa

La organización es administrada por un presidente y los gerentes de las áreas de seguridad bancaria, computación y finanzas. La departamentalización del organigrama de esta división es de tipo funcional.

El organigrama de esta división se muestra de la siguiente manera:

Figura 21. Organigrama de la división administrativa

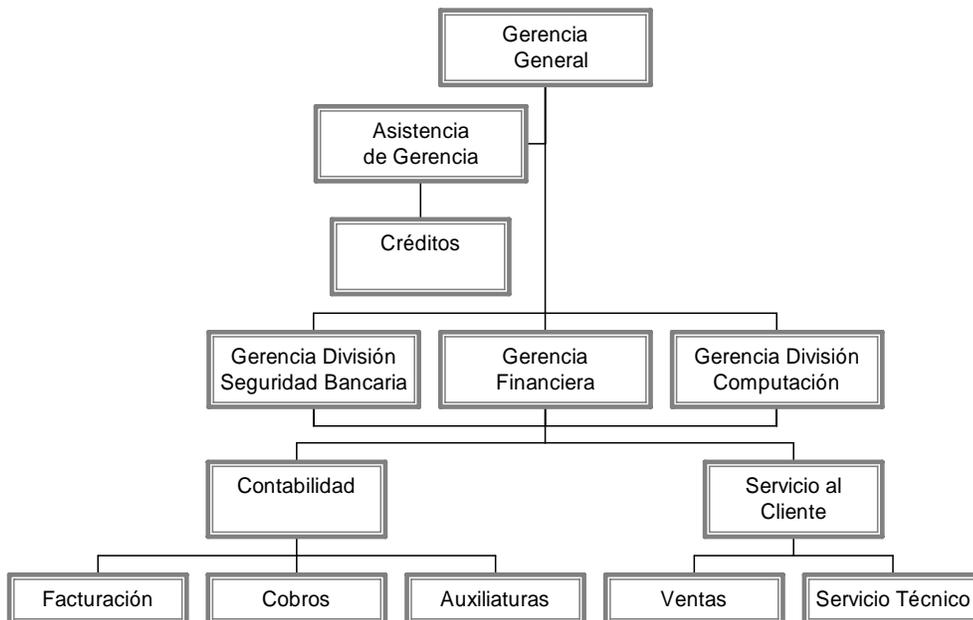


Tabla III. Ventajas y desventajas de la organización funcional

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es reflejo lógico de las funciones.	Se resta importancia a los objetivos generales de la compañía
Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.	Se reduce la coordinación entre funciones.
Se simplifica la capacitación.	Lenta adaptación a nuevas condiciones.

2.1.1.2. Funciones de la división administrativa

En esta división se encuentran las oficinas administrativas. Se encarga de la contratación de personal y servicio al cliente, además tiene tres funciones principales:

- a. Llevar control de la contabilidad y auditoría de toda la compañía.
- b. Proporcionar servicios de mantenimiento y reparación de los productos.
- c. Recibir pedidos de los clientes y autorizar compras de materia prima, pagos a proveedores y cobros a los clientes.

Tabla IV. Funciones de la división administrativa

DEPARTAMENTO	FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO
Gerencia General	Coordina la administración de toda la organización.
Asistencia de Gerencia	Realiza actividades multifuncionales en toda la empresa.
Créditos	Se encarga de aprobar los créditos.
Gerencia Seguridad	Administra todo lo relacionado con la división de seguridad bancaria.
Gerencia Financiera	Se encarga de todos los asuntos financieros.
Gerencia Computación	Administra todo lo relacionado con la división de informática.
Contabilidad	Controla la contabilidad y auditoría de toda la empresa.
Servicio al Cliente	Asesora al cliente que solicita información.
Facturación	Controla las facturas de compras con respecto al inventario físico de mercadería y materia prima.
Cobros	Se encarga de cobrar a los clientes que compraron al crédito.
Auxiliaturas	Controlan todos los ingresos de las ventas y los egresos de pagos a proveedores e impuestos.
Ventas	Atiende y asesora a los clientes que desean comprar sus productos.
Servicio Técnico	Brinda servicio de mantenimiento y/o reparación de los productos.

2.1.2. División equipos de seguridad

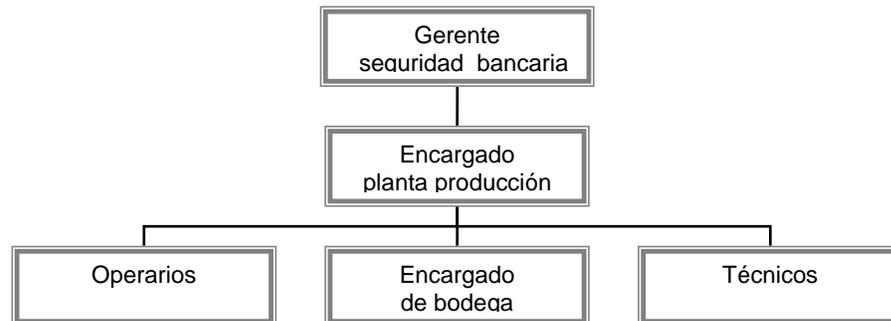
Esta división está ubicada en un área industrial de San Miguel Petapa en el municipio de Villa Canales, zona cercana al perímetro de la ciudad de Guatemala. Se encarga exclusivamente de los productos de seguridad bancaria que fabrica la empresa.

2.1.2.1. Organigrama de la división de seguridad

Esta división está integrada por el gerente de la división, el encargado de planta, un encargado de bodega, los operarios y técnicos. Entre las actividades principales que realizan los operarios están los trabajos de corte, soldadura y pintura.

Su estructura también es de tipo funcional:

Figura 22. Organigrama de la división de seguridad



2.1.2.2. Funciones de la división de seguridad

En esta división está ubicada la planta de producción, en ella se fabrican las cajas de seguridad, puertas y ventanería blindadas. El resto de los productos son importados.

Se encarga de hacer cotizaciones con los proveedores de materia prima y llevar el control de inventarios de las bodegas, tanto de materia prima como de producto terminado. También deben realizar programaciones de producción para el control y entrega de pedidos.

Tabla V. Funciones de la división de seguridad

PUESTO	FUNCIÓN DEL PUESTO
Gerente seguridad	Administra la división de seguridad bancaria y realiza las negociaciones de ventas.
Encargado de planta	Coordina todas las actividades de producción.
Encargado de bodega	Lleva el control de inventarios y proporciona la materia prima necesaria a los operarios.
Operarios	Fabrican los productos de seguridad bancaria.
Técnicos	Proporcionan servicio de mantenimiento y/o reparación de los productos de seguridad.

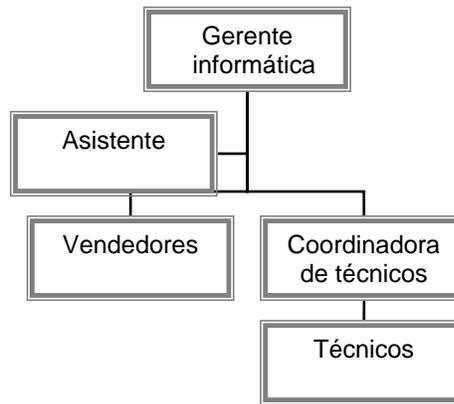
2.1.3. División de informática

La división de computación está ubicada en un área exclusiva de la ciudad capital. Se encarga de todo lo relacionado a los productos de informática que se venden en la empresa.

2.1.3.1. Organigrama de la división de informática

Esta división está conformada principalmente por la gerencia, departamento de ventas y departamento de servicio técnico. Su organización es de estructura funcional.

Figura 23. Organigrama de la división de informática



2.1.3.2. Funciones de la división de informática

Esta división se encarga exclusivamente de todo lo relacionado con la venta de accesorios y equipo de computación. Realiza la promoción de los productos publicando anuncios mensuales en los periódicos, también monitorean la publicidad de la competencia.

Tabla VI. Funciones de la división de informática

PUESTO	FUNCIÓN DEL PUESTO
Gerente informática	Administra toda la división de computación y se encarga de la promoción de los productos.
Asistente	Atiende llamadas telefónicas y proporciona asistencia a toda la división.
Vendedores	Se encargan de asesorar a los clientes y realizar las ventas.
Coordinador técnico	Controla y asigna las tareas de los técnicos.
Técnicos	Dan servicio de mantenimiento y/o reparación de los productos de computación.

2.1.4. Comunicación entre las tres divisiones de la empresa

2.1.4.1. Relación del área administrativa con la división de equipos de seguridad

La división administrativa se encarga de mandar la orden de fabricación de pedidos a la planta de la división de equipos de seguridad. También autoriza cualquier compra de materia prima que se requiera en la fábrica.

Cuando se necesita distribuir pedidos de productos de seguridad, la fábrica requiere del transporte de distribución de la división administrativa, ya que la planta no cuenta con vehículo propio para la entrega de producto.

El departamento de contabilidad del área administrativa se encarga de manejar todos los documentos contables de la división de seguridad, así como, controlar que el inventario físico coincida con el inventario contable.

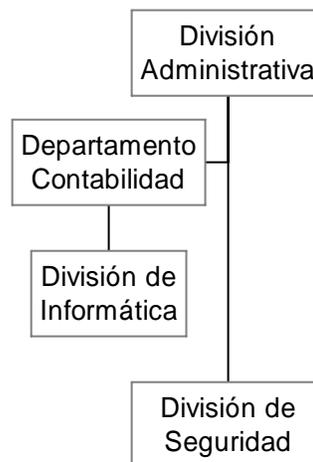
2.1.4.2. Relación de la división administrativa con la división de informática

La división de computación sólo tiene relación directa con el departamento de contabilidad de la organización administrativa, ya que se encarga de controlar la facturación de compras y ventas, los pagos de proveedores e impuestos, gastos externos e internos, el manejo de créditos y cobros, etc.

2.1.4.3. Relación del área de equipos de seguridad con la de informática

El trabajo de la división de equipos de seguridad no tiene ninguna relación con las actividades laborales del área de informática, ya que son independientes una de la otra.

Figura 24. Relación existente entre las tres divisiones de la empresa



2.2. Sistema de servicio al cliente

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema exclusivo para el servicio al cliente. Atienden a los clientes según van llegando a solicitar sus productos y servicios.

2.2.1. Servicios brindados al cliente externo

Los servicios que proporciona la empresa son proporcionados por los técnicos de servicio de la organización y son los siguientes:

- a. Servicio de mantenimiento de los productos que vende la compañía.
- b. Servicio de reparación de los productos vendidos por la empresa.

Cuando el cliente llega a solicitar sus servicios, se le brinda la información necesaria, tratando de asesorarle según sus necesidades.

En la división de informática se les brinda un curso de inducción para que aprendan a utilizar el equipo recién adquirido, los responsables de impartir el curso requerido son los técnicos o vendedores especializados en el producto.

En la división de seguridad bancaria, los que se encargan de distribuir el producto instruyen a los nuevos usuarios para que sepan usar correctamente el equipo, además, les dan sugerencias para su mantenimiento adecuado.

2.2.1.1. Comercialización del producto

La mayoría de los productos que vende la empresa son importados, sólo en el caso de cajas de seguridad, puertas y ventanas blindadas son fabricadas dentro del país. Y se exporta algunos productos dentro de la región centroamericana.

Para ofrecer sus productos y servicios, se publican en la guía telefónica. Dependiendo del nombre de sus productos, aparece el nombre de la entidad en diferentes páginas, por ejemplo, si alguien necesita información de destructoras de papel debe buscar en la página de destructoras de papel. De la misma manera, si necesita cajas registradoras, computadoras, relojes fechadores, contadoras de monedas, cajas de seguridad, o cualquier otro producto que se venda en la empresa.

También en los diarios se hace publicidad de forma periódica y cuentan con una página de internet. El cliente encontrará la información que necesite de acuerdo al producto o servicio solicitado.

Tabla VII. Ventajas y desventajas de la comercialización de los productos de seguridad

PRODUCTOS DE SEGURIDAD		
PRODUCTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Autobancos	Sistema eficaz de servicio al cliente bancario.	Poca demanda, costo alto.
Contadoras de monedas	Buena demanda en el comercio por el manejo de volúmenes grandes de dinero en efectivo.	Son duraderas y es poco probable que compren otras en la misma empresa, a menos que abran nuevas sucursales.
Clasificadora de billetes	Buena demanda por el aumento en circulación de dinero en efectivo .	Duraderas, poco probable que requieran de nueva compra.
Protectoras de cheques	Buena demanda por su eficiente protección de cheques contra fraude.	Por su durabilidad es poco probable que vuelvan a comprar otra en la misma empresa.
Lámparas verificadoras de dólares y quetzales	Buena demanda por su eficaz protección contra billetes falsos.	Por su durabilidad es poco probable que vuelvan a comprar otra en la misma empresa.
Esclusas de seguridad	Un dispositivo garantizado de seguridad contra asaltos.	Poca demanda, costo alto.
Cajas fuertes, cofres y archivos de seguridad	Buena demanda en empresas de todo tipo de comercio.	Debido a su durabilidad es difícil que compren nuevas, a menos que abran nuevas sucursales.
Puertas y ventanería blindadas	Todos los bancos los solicitan por la protección y seguridad que brindan.	Los bancos abren pocas agencias nuevas al año.

Tabla VIII. Ventajas y desventajas de la comercialización de los productos de equipo de oficina, control de ventas y computación

PRODUCTOS DE EQUIPO DE OFICINA, CONTROL DE VENTAS Y COMPUTACIÓN		
PRODUCTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cajas registradoras	Casi todas las empresas las utilizan.	Por ser producto duradero, es poco probable que vuelvan a comprar otra.
Relojes fechadores	La mayoría de las empresas las utilizan.	Por su durabilidad es difícil que compren una de nueva tecnología.
Calculadoras electrónicas	Económicas y duraderas.	Poca demanda.
Máquinas de escribir	Son económicas con respecto a las computadoras.	Poca demanda.
Destructoras de papel	Toda empresa necesita destruir documentos con información importante.	Poca demanda. Por su durabilidad, realizan la compra sólo una vez.
Computadoras personales	Buena demanda debido a la constante necesidad de actualización.	Acelerado cambio de la tecnología y bastante competencia.
<i>Software</i> y accesorios de computación	Buena demanda debido a la constante necesidad de actualización.	Rápido cambio de tecnología. Mucha competencia.

2.2.1.2. Ética profesional

El presidente de la compañía es el encargado de dar la aprobación de contratación de personal, debido a los años de experiencia que ha tenido en el trato con la gente, ha desarrollado la habilidad de conocer las intenciones de las personas a través de sus actitudes. Según su criterio, si un empleado tiene actitudes negativas para la empresa y/o no cumple con los estándares de ética profesional, lo despide aunque haya invertido una cantidad considerable de tiempo y dinero en capacitarlo.

La organización no cuenta con un código o manual de ética profesional, pero toma en cuenta el contratar a personas que cumplan con los aspectos básicos como el secreto profesional y la lealtad. Tiene empleados que han laborado con la compañía durante muchos años, por lo que son de confianza y se conducen en su vida profesional de acuerdo a la ética.

La empresa debe crear un manual de ética para instruir a los empleados nuevos en el deber de mantener en reserva y no divulgar lo que oyen, ven, escriben o conocen de las actividades que por su profesión realizan en su trabajo. Así como el mantener fidelidad en relación a la empresa tanto en su conducta como en el sentido de no traicionar aquellas técnicas de producción, publicidad, etc.

2.2.1.3. Garantía de calidad

Es inevitable que eventualmente se reciban quejas por defectos de fabricación, ya sea por productos de los proveedores o de los productos fabricados en la empresa. Por esto, la compañía ofrece garantía de seis meses a tres años después de la compra, dependiendo del producto adquirido.

La garantía cubre desperfectos a causa de defectos de material o de fabricación y no cubre los daños ocasionados por caídas, fuego, agua o producidos por tercera persona; queda sin valor si se comprueba que una persona no autorizada para ello trató de repararla. El comprador deberá abonar los costos de embalaje y de embarque por el servicio de garantía.

Figura 25. Proceso para garantizar la calidad del producto

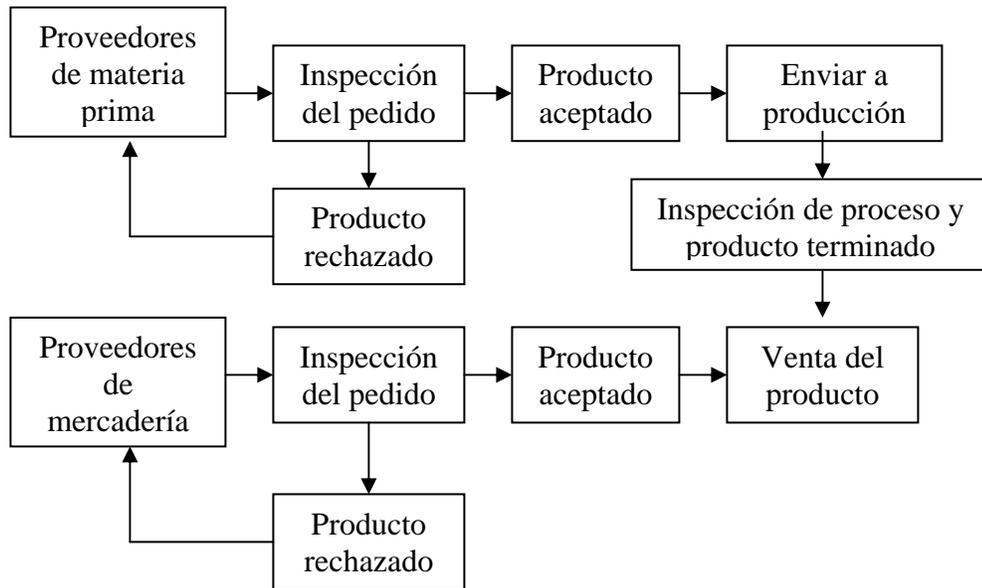


Figura 26. Control del proceso de producción para garantizar la calidad del producto

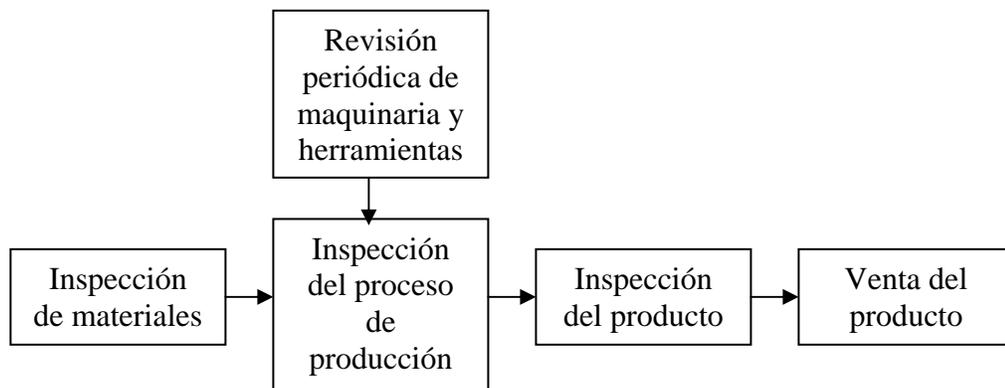


Figura 27. Certificado de garantía

DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO
PARA GUATEMALA, OTORGA EL PRESENTE

N° 001551
CERTIFICADO DE GARANTIA

La máquina _____ Modelo _____
No. de Registro _____ No. de factura _____

Está garantizada por un periodo de 6 Meses, a partir de la fecha en que fué adquirida. Todas las piezas (con excepción de partes de Hule, Transformadores y Motores Eléctricos) que dejan de funcionar satisfactoriamente a causa de defectos de material o de fabricación serán reparadas o reemplazadas por cualquiera de nuestros representantes autorizados. El comprador deberá, sin embargo, abonar los costos de embalaje y de embarque hasta y desde nuestros talleres. Esta garantía no cubre los daños ocasionados por caídas, fuego, agua o producidos por tercera persona y quedará sin valor si se comprueba que persona no autorizada para ello trató de repararla.

FECHA _____ FIRMA Y SELLO _____
Mantenga este Certificado unido a la Máquina

2.2.1.4. Servicio pos-venta

En el momento en que un comprador recibe su producto, se le da instrucciones sobre el mantenimiento del equipo adquirido y la forma adecuada de utilizarlo. Por lo general, los usuarios de los equipos no siguen las instrucciones de mantenimiento por lo que se requiere del servicio técnico de la empresa para resolver los problemas.

Si el problema se trata de la existencia de defectos de fábrica en los productos, la empresa los manda a recoger para corregir cualquier defecto o cambiarles el producto. Se lleva control de esto con una ficha de seguimiento.

Figura 28. Proceso del servicio pos-venta

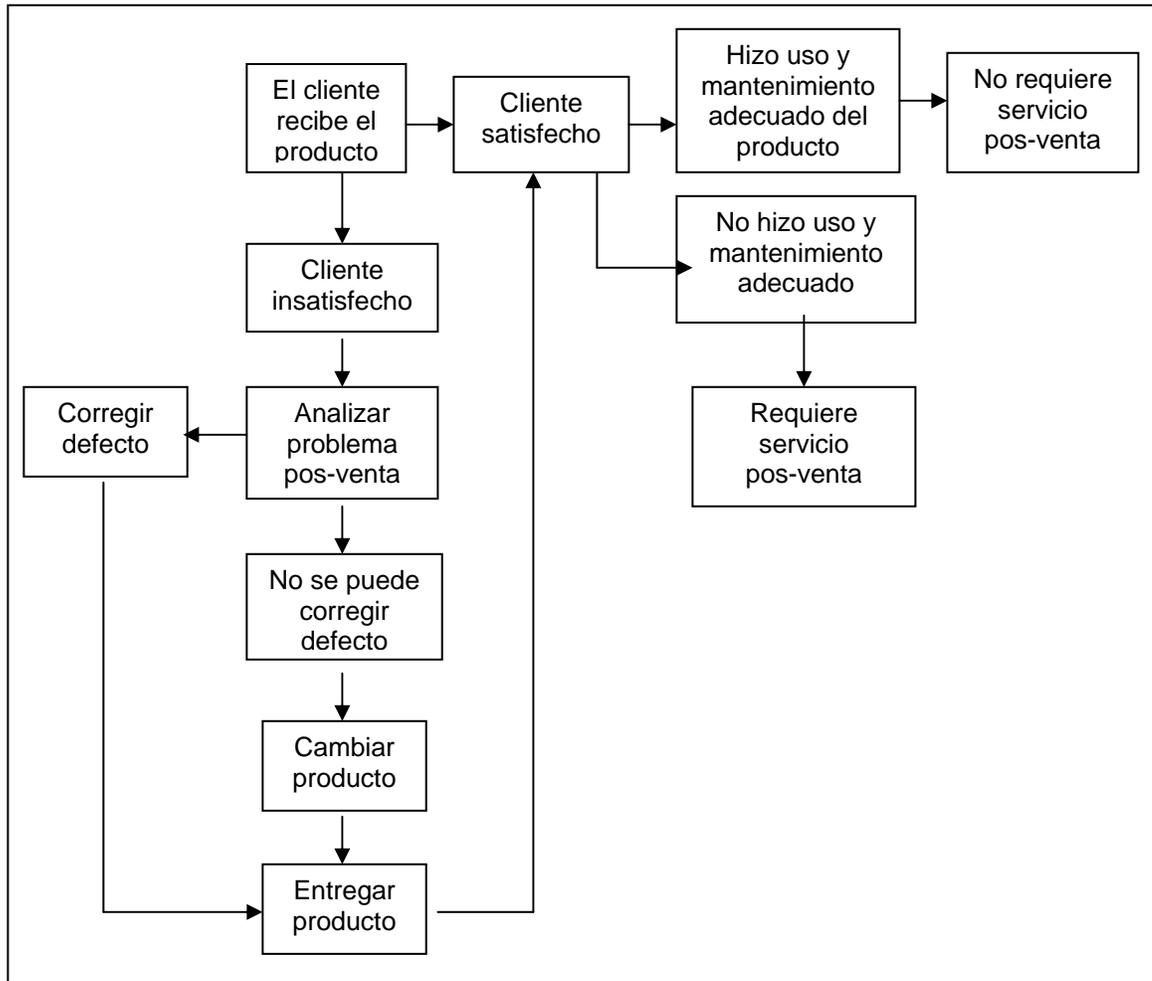


Figura 29. Parte anversa de la ficha de seguimiento

 RT <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	FACIT Apple Computer SCAN COIN	Simplex  GLORY.	ORDEN DE TRABAJO Nº 009718
FECHA Y DATOS DEL CLIENTE:			
DESCRIPCION DEL EQUIPO: DAÑO REPORTADO: FECHAS:			
REPUESTOS	TRABAJO EFECTUADO		
	RECIBI CONFORME: _____ FIRMA CLIENTE		

Figura 30. Parte reversa de la ficha de seguimiento

Autorizo el trabajo indicado de acuerdo
con las condiciones anotadas en esta orden.

FIRMA CLIENTE

CONDICIONES PARA LA REPARACION DE ESTA MAQUINA

- a) Si esta máquina no goza de GARANTIA Comprobada con el correspondiente CERTIFICADO DE GARANTIA, queda entendido y aceptado por el cliente que la reparación será cobrada.
- b) A Solicitud del cliente se podrá hacer una estimación de costo probable de la reparación, entendiéndose que el dato exacto se proporcionará al finalizar el trabajo (Si el cliente no acepta el "estimado" de la reparación, se cobrará el tiempo empleado. Mínimo Q. 55.00).
- c) La mano de obra y los repuestos reemplazados en este trabajo están garantizados por 30 días en el entendido de que esta garantía no cubre la máquina como un todo, sino únicamente los daños reparados y los repuestos cambiados en la reparación.
- d) Después de 50 días de elaborado el servicio se hará una llamada de recordatorio si el cliente no recoge el equipo.
- e) Queda entendido y convenido que si al término de SESENTA DIAS, a contar de la fecha de este recibo, el cliente no ha recogido la máquina reparada y cancelado el precio convenido, se considerará que esta ha sido dejada en consignación para su venta y con su producto se cubrirá el valor de la reparación, quedando el saldo a la disposición del cliente, suma que en ningún caso devengará intereses.
- f) No nos hacemos responsables por las máquinas en caso de incendio, fuerza mayor o cualquier otra causa fuera de nuestro control.
- g) Para que ésta máquina sea devuelta, es indispensable la presentación de este documento.
- h) Si el cliente desea que su máquina sea remitida deberá cancelar previamente el valor de la reparación.

2.2.2. Desarrollo del cliente interno

La organización no cuenta con un departamento de recursos humanos y se contrata al personal conforme se necesite. Aunque existe un buen clima organizacional, la empresa no tiene un sistema de motivación laboral para todos sus empleados. Solamente tiene un plan de compensación a través de comisiones para los vendedores y técnicos.

2.2.2.1. Área administrativa

El clima laboral de las oficinas administrativas es de cordialidad y respeto, aunque la comunicación es muy seria entre los trabajadores quienes sostienen conversaciones estrictamente relacionadas al trabajo.

A cada empleado se le asigna trabajo individual, por lo que cada quien trabaja tranquilamente en lo que le corresponde.

El ambiente físico de las instalaciones tiene buena ventilación y espacios amplios, aunque la iluminación es opaca en algunas áreas.

2.2.2.2. Área de seguridad

A los operarios se les paga por trabajo realizado, se les asigna nueva tarea conforme van terminando la tarea anterior. Los empleados que tengan más experiencia o que llevan más tiempo trabajando para la empresa, reciben un salario mayor. Además se les paga de acuerdo al tipo de producto que fabrican.

Existe mucha envidia entre los operarios debido al sistema de pago, ya que los productos que se fabrican en la empresa no se fabrican en forma estándar. Cada producto tiene especificaciones variadas según las especificaciones que solicitan los clientes. Esto hace que los productos sean de diferentes tamaños y grados de dificultad al fabricarlos, por lo que la empresa asigna los productos más complejos a quienes tienen más habilidad y experiencia, y esto implica que se le pague más por el producto.

El ambiente físico de la fábrica es el adecuado para una planta industrial, cuenta con instalaciones amplias y los servicios de agua potable, electricidad y comunicación telefónica. Pero no cuenta con señalización y normas de seguridad industrial.

2.2.2.3. Área de informática

A los empleados se les capacita regularmente dependiendo de su actividad laboral y se le paga comisiones a los vendedores de acuerdo a las ventas realizadas. Para brindar un mejor servicio, hay empleados especializados en productos específicos.

Las instalaciones físicas tienen poca ventilación lo que genera una temperatura alta en el ambiente. Los espacios no son amplios y la iluminación es opaca.

2.3. Mercadeo y ventas

La gerencia es la encargada de diseñar las promociones especiales y la publicidad para incentivar las ventas. Se anuncian anualmente en la guía telefónica, mensualmente por el medio periodístico y diariamente por internet.

La empresa ofrece sus servicios a toda la República de Guatemala y exporta algunos productos a Centroamérica. Por medio de su página de internet, dejan abierta la posibilidad de hacer negociaciones con otros países .

También ofrece facilidades de pago a los clientes, para ello, contratan a empresas externas que se dedican al negocio de financiamiento. De esta manera, la organización no realiza personalmente los cobros del crédito a los clientes.

A pesar de la competencia, la demanda en el mercado de equipos de computación se ha mantenido vigente, debido a la constante actualización de la tecnología. Y debido al aumento de la delincuencia en el país, el mercado de productos de seguridad ha aumentado considerablemente, ya que las entidades bancarias y financieras se han visto en la necesidad de reforzar sus medidas de seguridad.

La compañía ha ofrecido soluciones para el control de ventas de todo tipo de comercios, por lo que ha podido cubrir en el mercado, establecimientos como panaderías, tiendas, abarroterías, supermercados, cafeterías, comida rápida *Fast-Food*, restaurantes, hoteles, etc.

Tabla IX. Segmentos de mercado de la compañía

ENCARGADO	RAMO	SEGMENTO DE MERCADO
División seguridad	Equipos de seguridad	Instituciones bancarias y financieras.
División administrativa	Equipos de oficina y de control de ventas	Todas las empresas dedicadas a cualquier tipo de comercio.
División informática	Equipos de computación	Personas y entidades relacionadas con los campos de arquitectura, diseño gráfico, publicidad y fotografía.

2.4. Competencia de la empresa

En los productos de seguridad bancaria la empresa tiene pocas empresas competidoras. Ya que la mayoría de empresas que se dedican al campo de la seguridad, ofrecen productos de otro tipo como cámaras y vídeos de vigilancia, radios portátiles, porteros con alarmas, etc., pero corren el riesgo de perder algún negocio si no cumplen con la fecha de entrega.

Respecto a los equipos de computación, tienen competencia con las empresas dedicadas a la venta de computadoras genéricas y existen varias organizaciones que venden productos de marca. Además, hay clientes que al no saber cuál es el equipo con las especificaciones adecuadas a sus necesidades, recurren a empresas menos especializadas.

2.5. Análisis FODA

FODA es un método de alternativas estratégicas que se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno de la empresa, siendo una herramienta muy útil en la toma de decisiones. Su nombre es un acrónimo formado por las palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.5.1. Análisis de los factores internos de la empresa

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios.

Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

2.5.1.1. Fortalezas

- a. Solidez de sesenta y un años de experiencia.
- b. Ofrecen productos con marcas de reconocido prestigio internacional.
- c. Capacidad de adaptación e innovación tecnológica.
- d. Buena imagen que perciben los clientes respecto a sus productos.
- e. Buena demanda de los productos y servicios que la empresa proporciona.
- f. Buen clima organizacional.

Tabla X. Causas y efectos de las fortalezas

FORTALEZAS	
CAUSAS	EFFECTOS
Sesenta y un años de experiencia.	Aumenta la buena imagen de la compañía.
Productos de marcas reconocidas.	Asegura la satisfacción del cliente al recibir un producto de calidad.
Capacidad de adaptación e innovación tecnológica.	Actualiza y mejora la calidad de los productos y servicios.
Buena imagen que perciben los clientes respecto a sus productos.	Mayor probabilidad de ventas.
Buena demanda de los productos y servicios.	Estabilidad en las ventas a pesar de la competencia.
Buen clima organizacional.	Los empleados sienten que trabajan en una empresa estable.

2.5.1.2. Debilidades

- a. Falta de compromiso de los empleados en los procesos y normas de calidad.
- b. El tiempo de prestación del servicio técnico supera el tiempo esperado por el cliente.
- c. Poca comunicación con el personal operativo.
- d. Falta de un sistema general de motivación laboral.
- e. Resistencia al cambio respecto a desarrollar innovaciones que puedan ayudar a aumentar la productividad de la empresa.
- f. Escasa inversión de recursos en el desarrollo de nuevas ideas que tiendan a mejorar la prestación del servicio.

Tabla XI. Causas y efectos de las debilidades

DEBILIDADES	
CAUSAS	EFFECTOS
Falta de compromiso en procesos y normas de calidad.	Disminuye la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.
El tiempo de prestación del servicio técnico supera el tiempo esperado por el cliente.	Aumento el número de quejas de los clientes.
Poca comunicación con el personal operativo.	Falta de información vital para mejorar la productividad.
Falta de un sistema general de motivación laboral.	Poco estímulo de los empleados para realizar bien su trabajo.
Resistencia al cambio respecto a innovaciones.	Desacelera el proceso de cambios positivos.
Escasa inversión de recursos en mejoras para la prestación del servicio.	Poca probabilidad de realizar cambios estratégicos para mejorar.

2.5.2. Análisis de los factores externos de la empresa

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

2.5.2.1. Oportunidades

- a. Posibilidad de expandirse a nivel centroamericano.
- b. Diferenciación de productos.
- c. Ampliación de los productos y servicios que ofrecen.
- d. Localización geográfica adecuada según su mercado objetivo.
- e. Ampliación del periodo de cobertura en la garantía de los productos.
- f. Actualización y desarrollo de la tecnología.
- g. Amplia variedad de marcas y modelos, distribuidores y planes de financiamiento.
- h. Pueden optar por nuevos y diferentes proveedores de materia prima, por lo que pueden mejorar la velocidad de entrega a los clientes con pedidos de productos fabricados en la empresa.

Tabla XII. Causas y efectos de las oportunidades

OPORTUNIDADES	
CAUSAS	EFECTOS
Posibilidad de expansión.	Aumenta las ventas.
Diferenciación de productos.	El cliente percibe el valor agregado de los productos de la compañía.
Ampliación de los productos y servicios.	Se cubre un mayor segmento de mercado.
Ubicación adecuada según su mercado objetivo.	Facilidad de los clientes de solicitar sus productos y servicios.
Ampliar periodo de cobertura en la garantía de los productos.	El cliente percibe una diferenciación con respecto a la competencia.
Actualización y desarrollo de la tecnología.	Satisface las necesidades cambiantes de los clientes. Mejora la calidad del servicio.
Variedad de marcas, modelos y planes de financiamiento.	Satisface las diferentes necesidades de cada cliente.
Optar por nuevos y diferentes proveedores de materia prima.	Mejora la velocidad de entrega de pedidos a los clientes.

2.5.2.2. Amenazas

- a. La inestabilidad económica del país hace variar el tipo de cambio de la moneda nacional.
- b. Aumento de precio en los productos derivados del petróleo, lo que hace que la distribución de materia prima y producto terminado sea más caro.
- c. Nuevos impuestos generados por el gobierno.
- d. Cambio en leyes y requisitos gubernamentales respecto a la exportación e importación.

- e. Aumento de la delincuencia a nivel nacional.
- f. Incapacidad de los proveedores de llevar a tiempo los pedidos de mercancía y/o materia prima, retrasando la entrega de productos a los clientes de la empresa.
- g. La existencia de productos sustitutos.
- h. La influencia creciente de nuevos competidores.
- i. Las necesidades cambiantes de los clientes y su facilidad de cambiar de proveedor.

Tabla XIII. Causas y efectos de las amenazas

AMENAZAS	
CAUSAS	EFECTOS
Inestabilidad económica del país.	Varía el tipo de cambio de la moneda. Menor poder adquisitivo.
Aumento de precio en los productos derivados del petróleo.	Aumento de gastos en distribución de materia prima y producto terminado.
Nuevos impuestos generados por el gobierno.	Aumento de gastos de la compañía. Menor poder de adquisición de los clientes.
Cambio en leyes y requisitos gubernamentales respecto a la exportación e importación.	Barreras para exportar. Mayor competencia del extranjero.
Aumento de la delincuencia a nivel nacional.	Incertidumbre social e inestabilidad económica.
Incapacidad de los proveedores de llevar a tiempo los pedidos de mercancía y/o materia prima.	Retraso en la entrega de productos a los clientes de la empresa.
La existencia de productos sustitutos.	Mayor competencia. Menos ventas.
La influencia creciente de nuevos competidores.	Mayor competencia. Menos ventas.
Las necesidades cambiantes de los clientes.	Facilidad de los clientes de cambiar de proveedor.

3. PROPUESTA PARA FOMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Hacerlo bien desde el principio

Al cliente no se le escapa ningún error en la calidad del servicio proporcionado por la empresa. Un mal servicio no se puede revender ni reparar y es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio. De aquí la importancia de hacerlo bien desde el principio.

Para que el cliente se sienta satisfecho se debe empezar por analizar todo el proceso relacionado con el servicio que se le brinda, desde el comienzo hasta el final. Basado en este análisis se puede observar los errores cometidos y planificar objetivos para mejorar la prestación de los servicios.

Todo este proceso empieza en el recurso humano de la organización, un empleado satisfecho estará motivado a ayudar a la empresa a obtener clientes satisfechos, por lo que la empresa debe apoyar al empleado en su desarrollo dentro de la compañía.

También es importante inculcar al personal el hábito de realizar bien sus tareas, sin restarle importancia a lo que se considere insignificante, ya que el cliente se fija en todos los detalles. Por ejemplo, la forma en que se recibe al cliente la primera vez que llega a la empresa, el tiempo de espera para recibir información, la actitud abierta o cerrada en las negociaciones, etc.

3.1.1. Relación entre la calidad del producto y la calidad del servicio

Es importante que la empresa además de ofrecer calidad en el servicio, también ofrezca productos de calidad. Aunque la entidad ofrece productos de marcas de reconocido prestigio, siempre se corre el riesgo de que los clientes reciban algún producto defectuoso.

El cliente no quedará satisfecho si se le presta un mal servicio aunque reciba un producto de calidad. Tampoco si se le ofrece un producto con defectos aunque se le preste un buen servicio.

Tabla XIV. Satisfacción del cliente según la calidad del servicio y del producto

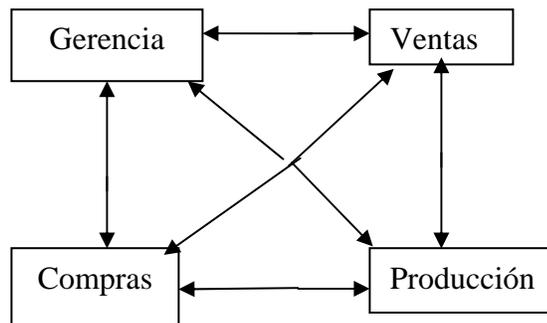
PRODUCTO	SERVICIO	CLIENTE
Sin defectos	Bueno	Satisfecho
Sin defectos	Malo	Insatisfecho
Defectuoso	Bueno	Insatisfecho
Defectuoso	Malo	Insatisfecho

3.1.2. Mejorar las relaciones interpersonales

Es importante la buena comunicación entre los empleados de los distintos departamentos de la empresa, así como la aplicación constante de nuevas y mejores técnicas para brindar a cada empleado las herramientas adecuadas.

El recurso humano es la clave del éxito de la empresa, por lo que deben de saber cómo influir positivamente en la conducta de otras personas, y así, sea posible cumplir con los objetivos de la empresa.

Figura 31. Comunicación entre los departamentos



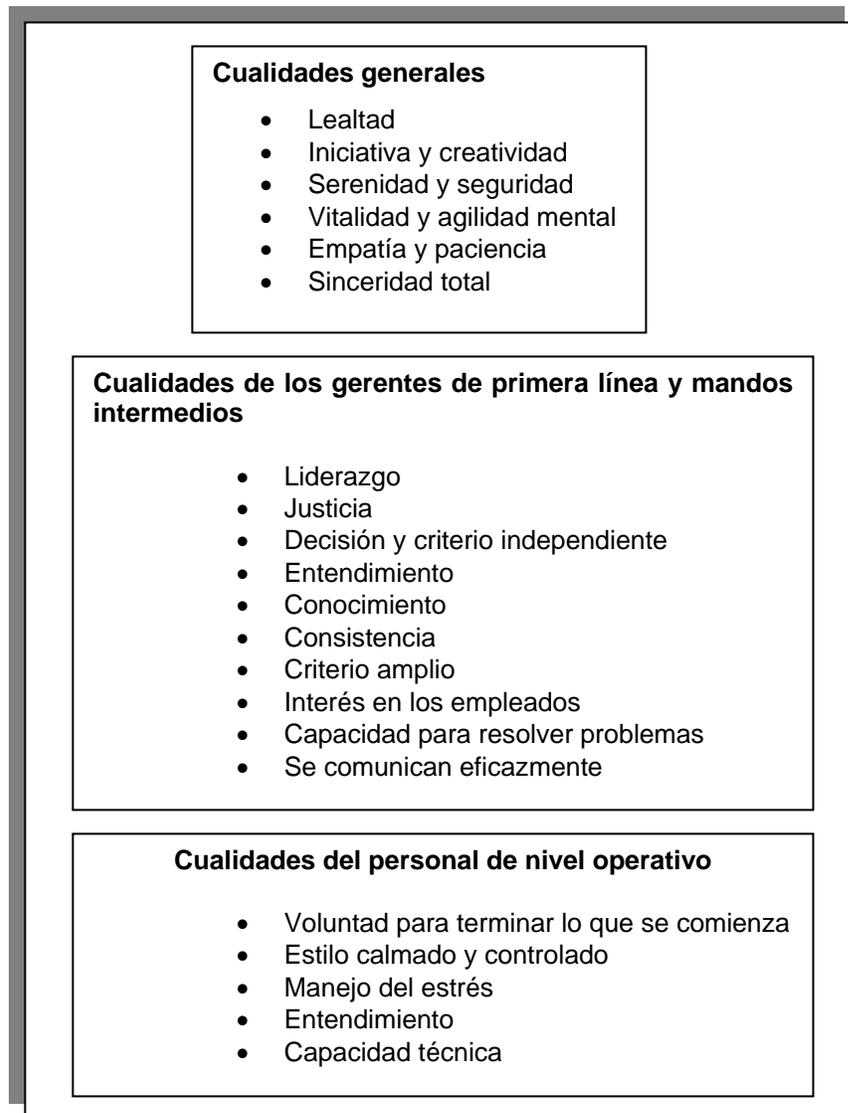
3.1.3. Definir y conocer al cliente interno

Se debe definir qué cualidades desea la empresa que tenga el empleado según el cargo que ocupa y/o la tarea que se le asigne. Muchas empresas no dedican tiempo y esfuerzos por conocer a sus empleados, o no lo hacen apropiadamente. Conocer al empleado requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos y expectativas.

El cliente interno de cualquier empresa, tiene que estar altamente motivado y con un marco de acción bien determinado por su empresa, ya que el empleado será un agente de cambio que ajustará constantemente las mejoras que otorguen beneficio al cliente externo.

Las cualidades del empleado según el nivel del cargo que ocupan son:

Figura 32. Cualidades del cliente interno



3.1.4. Definir y conocer al cliente externo

Se debe tener un profundo conocimiento del mercado y de los clientes para saber dónde está la empresa en cuanto a las relaciones con ellos. Es fundamental recordar que los clientes son los únicos que pueden garantizar el futuro de la empresa.

El conocimiento de los clientes no debe tomarse como una acción única, sino como un proceso interminable de mantener un seguimiento continuo sobre sus necesidades cambiantes.

3.1.4.1. Definir al cliente según el producto que necesita

De acuerdo al segmento de mercado al que están dirigidos, cada uno de los clientes tienen necesidades diferentes. Además, cada producto satisface necesidades específicas.

Tabla XV. Definición del cliente externo

CLIENTE	PRODUCTO	NECESIDADES	EJEMPLOS
Instituciones bancarias y financieras .	Equipos de seguridad	Protección y seguridad. Agilizar sus servicios.	Unos necesitan cofres, otros contadoras de monedas.
Empresas comerciales	Equipos de oficina y de control de ventas	Ofrecer sus servicios en forma eficiente.	Las necesidades de una panadería no son las mismas de un hotel.
Arquitectos, diseñadores gráficos, publicistas.	Equipos de computación	Obtener herramientas para simplificar y agilizar sus trabajos.	Existen diferentes programas de software para cada necesidad.

3.1.4.2. Atender al cliente teniendo conocimiento de sus necesidades humanas básicas

a) Necesidad de ser comprendido

Necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

b) Necesidad de ser bien recibido

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña regresará. La gente necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante para usted.

c) Necesidad de sentirse importante

A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el invitado se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

d) Necesidad de comodidad

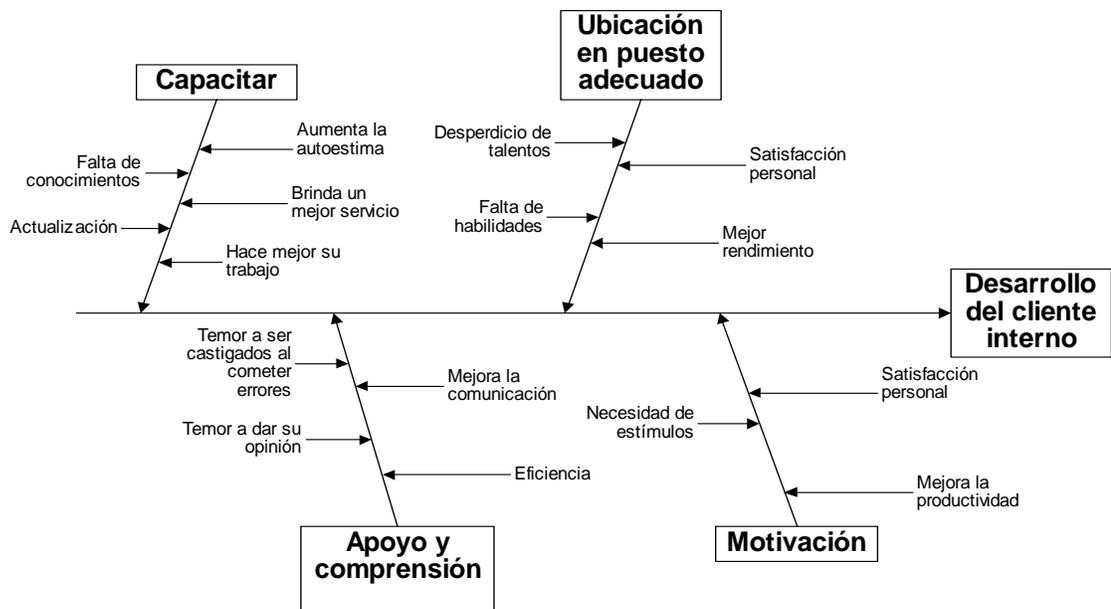
Los clientes necesitan comodidad física; un lugar dónde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica y la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada.

3.2. Desarrollo del cliente interno

El cliente interno será un receptor de las necesidades del cliente externo, deberá tener la preocupación permanente de superar las expectativas de los clientes externos y procurará las mejoras de los procesos de atención en busca de la productividad de la empresa.

La organización debe ayudar al desarrollo satisfactorio del empleado tomando en cuenta sus necesidades y expectativas, así como su ambiente de trabajo. Esto contribuirá para que obtengan los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados por la empresa.

Figura 33. Diagrama de causas y efectos en el desarrollo del cliente interno



3.2.1. Conocimiento de las normas y políticas de la empresa

Resulta indispensable desarrollar normas de calidad del servicio, si se desea mantener un control y saber si se alcanzan los objetivos planteados. Se le debe informar al personal del porqué de las normas y qué metas se esperan alcanzar. No hay que sorprenderse, si el personal de la empresa, por ignorar las razones de los métodos que se les imponen, no se muestra motivado.

Es de suma importancia darle a conocer al trabajador las normas y políticas establecidas, para que él sepa qué puede hacer, cómo debe hacerlo, qué responsabilidades tiene y qué obligaciones posee, delimitarle su marco de acción para que tome la decisión adecuada.

Estas normas no deben confundirse con el reglamento de trabajo que son las normas disciplinarias y leyes laborales.

3.2.1.1. Inducción a las normas y políticas de la empresa

- a) Ya que la empresa no cuenta con un manual de normas y políticas de la empresa, la gerencia debe ocuparse de iniciar las acciones para elaborar uno. Este manual debe contener normas de calidad sencillas de cumplir pero que cumplan con los objetivos de calidad que se trate de alcanzar.
- b) Organizar una presentación del manual a todo el personal por medio de material visual elaborado por el encargado del área de computación, utilizando como herramienta el programa Microsoft Power Point. Si por falta de tiempo no se puede organizar esta presentación, los jefes de cada división repartirán los manuales a su personal, para que tenga conocimiento de las normas establecidas.

- c) Cuando un nuevo empleado entra a la organización debe pasar por un proceso de inducción al puesto de trabajo, en el que se aprovechará para darle conocimiento de las normas y políticas de la empresa y la relación que tiene con respecto al trabajo que realizará.
- d) Se proseguirá con el proceso de trabajo directo así como con las normas de calidad que deben cumplirse, haciendo énfasis en la importancia que tiene su puesto de trabajo en el proceso.

3.2.2. Conocimiento del puesto de trabajo

El cliente siempre va a evaluar la empresa con respecto a la prestación de los servicios, y por esto, el personal siempre debe estar capacitado con las mejoras que se deseen implantar.

Todo el personal debe saber cómo y por qué contribuye su trabajo a servir mejor al cliente. Por lo que la empresa debe tener una definición formal de los diferentes puestos de trabajo, en la que se debe incluir el objetivo general del puesto y su función básica, así como los requisitos, habilidades requeridas y conocimientos adicionales.

También se debe brindar cursos de capacitación a los miembros del personal para mejorar el nivel de prestación del servicio en la empresa. Entre los principales cursos que se deben proporcionar están:

- a. Relaciones interpersonales
- b. Manejo de emociones
- c. Servicio y atención al cliente

Tabla XVI. Ejemplo de cómo contribuyen los diferentes puestos a la satisfacción del cliente

PUESTO	OBJETIVO GENERAL	CÓMO CONTRIBUYEN A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Gerente	Coordinar la organización	Creación de objetivos y planes que satisfagan al cliente
Encargado de departamento	Controlar las actividades	Ver que se cumplan los objetivos orientados al cliente
Secretaria recepcionista	Atender al público y asistir al personal de la empresa	Recibe amabilidad y cortesía
Contador	Poner al día la situación financiera y contable	Agilizar los trámites contables
Vendedor	Asesorar al cliente	Le ayuda a satisfacer sus necesidades reales
Técnico	Resolver problemas técnicos	Le soluciona problemas técnicos
Operario	Fabricar un buen producto	Recibe un producto de calidad

3.2.3. Motivación laboral

Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes. Un empleado escéptico es incapaz de convencer a un cliente. Es indispensable que a los trabajadores se les estimule el orgullo y el placer de contribuir al éxito de la empresa.

La motivación es el impulso que conduce a las personas a desempeñar su trabajo, con el fin de obtener una recompensa para satisfacer una necesidad. Para motivar a una persona, se necesita saber qué desea y ofrecer una recompensa con la cual satisfaga este deseo.

También se debe tomar en cuenta el ambiente de trabajo de los empleados, no solamente respecto al ambiente físico de la empresa, sino también respecto a la relación que tienen con el resto del personal.

Tabla XVII. Sistemas de motivación

TIPO DE MOTIVACIÓN	PLAN MOTIVACIONAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MOTIVACIÓN INTERNA	Logro de metas	Promueve la autorrealización.	Si no se logran las metas surgen sentimientos negativos.
	Reconocimiento	Aumenta la autoestima.	Puede generar envidia por parte de compañeros.
	Capacitación	Promueve la autorrealización.	Si no es de su interés, desperdicia los conocimientos.
	Delegar responsabilidades	Aumenta la autoestima.	Riesgo de cometer errores.
	Ascenso profesional	Generan el orgullo por su trabajo.	Se necesitaría de avances constantes.
MOTIVACIÓN EXTERNA	Un buen sueldo	A mayor sueldo, mayor prestigio.	Se vuelve rutinario.
	Bonos y comisiones	Se consideran premios extra.	Motivación momentánea
	Buen trato	Proporcionan estabilidad laboral	Se vuelve rutinario.
	Buenas condiciones de trabajo	Ambiente agradable	Motivación a corto plazo.
	Castigos	Impulso inmediato para realizar la tarea.	Sólo infunden temor, opaca la iniciativa.

3.2.3.1. Mejorar la motivación

La organización solo cuenta con un sistema de recompensas para motivar a los vendedores y técnicos. Por lo que se recomienda la elaboración de un programa general para motivar a todos los trabajadores.

Se deben identificar las necesidades de los empleados; ofrecer recompensas (no necesariamente económicas) y hacer saber a los empleados que si se esfuerzan un poco más, obtendrán tal recompensa.

Es fundamental que el personal sea consciente de la necesidad de brindar un servicio eficiente y de calidad. Esto se logra manteniendo informados a los empleados sobre los logros alcanzados como consecuencia del buen servicio que ellos brindan, para que se sientan orgullosos de hacer las cosas bien y que sepan que todas las acciones que realizan son fructíferas.

También es importante hacer notar que algunas veces se reciben reclamos por parte de los clientes, lo cual se debe dar a conocer a los empleados haciéndoles notar en dónde estuvo la falla, y luego establecer las medidas necesarias para que no se repita ese error y tratar de mejorar.

3.2.3.2. Ambiente de trabajo

En general, la organización tiene un buen clima laboral entre los trabajadores, pero el ambiente físico se puede mejorar. En algunas instalaciones de las oficinas se ven muchas cosas apiladas y el ambiente es algo oscuro, por lo que da sensación de desorganización y un ambiente con poca vida.

En la planta de fabricación de cajas de seguridad, se debe mejorar las condiciones de seguridad industrial de los operarios. Actualmente, la planta no cuenta con señalización y normas de seguridad.

3.3. Servicio al cliente externo

Hay que aspirar a la excelencia, a cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Y eso exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de sus empleados, porque el cliente no ve en el servicio más que “lo que no funciona”.

En la empresa los clientes son atendidos según llegan, a veces las recepcionistas están cansadas y se dejan llevar por la rutina, por lo que no reciben al cliente con una sonrisa. Es importante hacer sentir al cliente que es bienvenido a la empresa.

Cada empleado debe entender las implicaciones que se tienen con relación a su trabajo, desde la forma en que la recepcionista atiende al teléfono hasta el tratamiento que se da a las reclamaciones.

3.3.1. El cliente siempre tiene la razón

La empresa debe conocer las expectativas de sus clientes tomando en cuenta que:

- a. No hay empresa sin clientes.
- b. El cliente es el único juez de la calidad del servicio, por lo que sus consejos son fundamentales.
- c. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- d. Siempre se debe adaptar los servicios a las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

3.3.1.1. No hay empresa sin clientes

La compañía no se puede dar el lujo de perder a sus clientes y quedar mal con ellos. Si se establece una fecha de entrega, se le debe considerar sagrada. En caso necesario integrar márgenes de error, a fin de poder cumplir con la fecha, en especial si se ha de depender de terceras personas en la cadena (proveedores y/o distribuidores). Si se cree que no podrá cumplir con la fecha, alertar al cliente y establecer una nueva fecha de entrega, que esta vez será inviolable.

3.3.1.2. El cliente es el único juez de la calidad del servicio, por lo que sus consejos son fundamentales

La organización no debe perder la oportunidad de escuchar a los clientes, ya que permite obtener información del comportamiento pos-compra de los clientes. Se deben proporcionar mecanismos para escucharlos:

- a) Formatos preimpresos
- b) Líneas telefónicas gratuitas
- c) Retroalimentación por correo electrónico en la página Web
- d) Entrevistas personales o por teléfono
- e) Cuestionarios, encuestas

3.3.1.3. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más

La empresa puede recompensar a los clientes por hacer negocios con ellos. Tener con ellos gestos amables que ellos no esperan. A las personas les encantan los regalos pequeños, los toques adicionales que dicen: "Gracias por hacer negocios con nosotros". Por ejemplo: la taza de café, el estacionamiento gratuito, la tarjeta de cumpleaños y, en especial, la sonrisa.

3.1.1.4. Siempre se debe adaptar los servicios a las necesidades, expectativas y deseos de los clientes

Se debe mantener una constante adaptación a la variación de necesidades de los clientes, así como, la actualización de los constantes cambios de tecnología, que permitan brindar un mejor servicio.

3.3.2. Creación de un sistema de información eficaz

Se debe actualizar constantemente el sistema de información, ya que es la base para hacer que una empresa sea eficiente y eficaz. Con la tecnología de la información se ha visto que las empresas que establecen sistemas apropiados a sus operaciones y relaciones con clientes, proveedores, instituciones de crédito y otros receptores, logran crear sólidas ventajas competitivas, tanto porque pueden elevar la productividad, como porque sus gerentes toman mejores decisiones estratégicas.

Por medio de un sistema de información adecuado, es posible ofrecer mejores servicios, debido a la mayor precisión para cumplir especificaciones y compromisos, así como para reducir el tiempo de respuesta y obtener ahorros en los costos de operación.

Figura 34. Ejemplo de velocidad de respuesta con un sistema de información

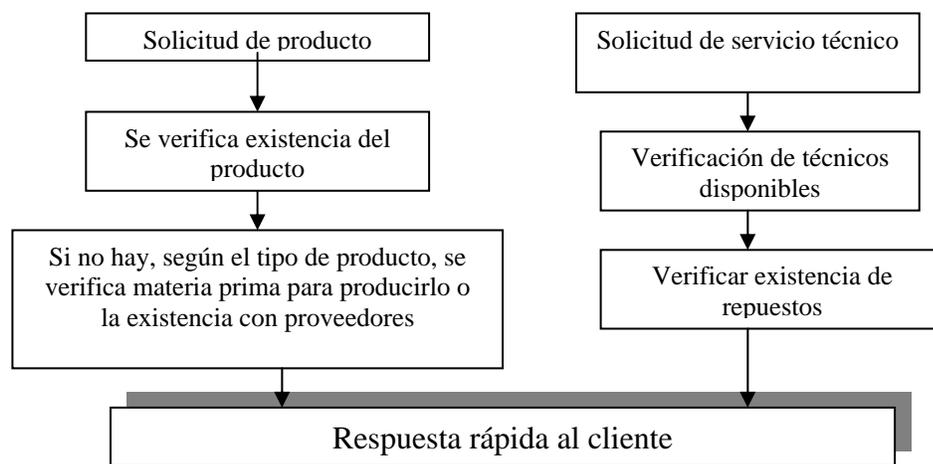
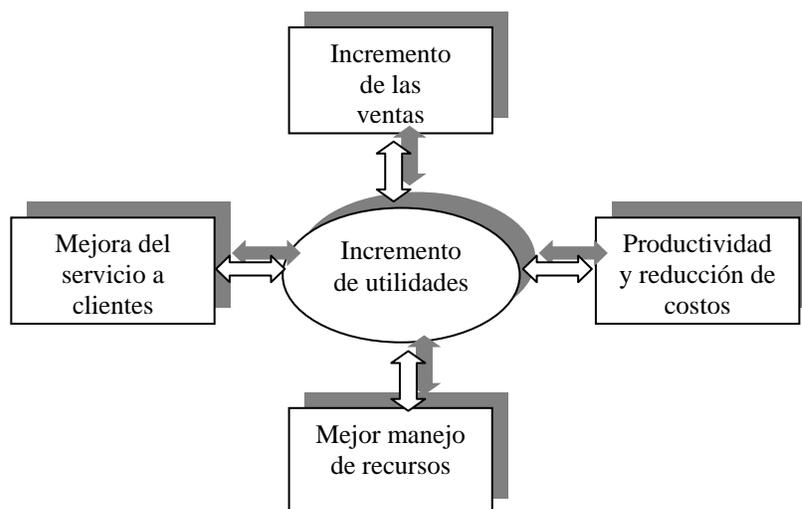


Figura 35. Beneficios de un sistema de información estratégico



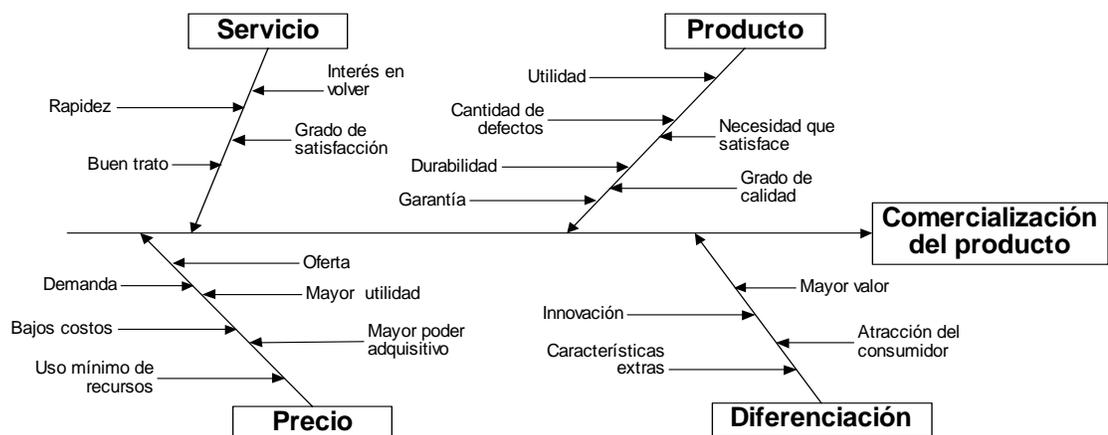
Fuente: Daniel Cohen, **Sistemas de información para la toma de decisiones**. Pág. 42.

3.3.3. Generar mayor comercialización del producto

La organización debe examinar constantemente la publicidad, reportes, productos, servicios y otra información sobre los principales competidores. Para identificar cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa en relación a ellos, en cuanto a los factores competitivos, calidad del producto, calidad del servicio, precios, diferenciación y otros que para el cliente tengan valor.

La evaluación resultará inútil si los resultados obtenidos no se toman como base para superar las situaciones desfavorables a la empresa. Estas situaciones deben dar pauta para generar innovaciones que no sólo mejoren el servicio, sino que el valor agregado que se produzca o las acciones que se emprendan se eleven al nivel de la identidad de la empresa y aun para la formulación de estrategias. En la medida que esto se haga, se estarán desarrollando clientes satisfechos y con ello un potencial de crecimiento y utilidades para la empresa.

Figura 36. Factores importantes en la comercialización del producto



4. IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

4.1. Hacerlo bien a la primera

Nunca hay tiempo para hacer bien las cosas, pero sí de repetirlas. Cada repetición se puede ir mejorando. Aristóteles dijo: " A fuerza de construir bien se llega a ser buen arquitecto". Poco a poco, la gerencia debe formar conciencia a toda la organización sobre la importancia de la calidad, tomando en cuenta tres aspectos que se deben enfocar al cliente: el recurso humano de la organización, los productos que ofrece y el servicio brindado.

Tabla XVII. Aspectos importantes a analizar para llegar a hacerlo bien a la primera

ASPECTO A CONSIDERAR	PRINCIPAL FACTOR INVOLUCRADO	PUNTOS A ANALIZAR	PLAN DE ACCIÓN
Recurso humano	Personal de la empresa	Satisfacción Laboral	Motivación laboral, capacitación.
Producto	Métodos de trabajo	Proveedores, materiales, procesos de fabricación, distribución.	Inspección, supervisión, mejoras de procesos.
Servicio	Competencia	Atención personalizada.	Agregar valor

- a) Se organizarán dos reuniones mensuales en los que se tratarán asuntos relacionados a la satisfacción laboral, procesos relacionados al producto y servicio al cliente.

- b) La primera reunión será integrada por el jefe de cada división con su personal respectivo. En la que se analizarán los distintos problemas que se presenten y se sugerirán alternativas de solución.
- c) La segunda reunión será integrada por el personal de mandos intermedios con el gerente general, quienes analizarán y seleccionarán las mejores alternativas de solución.
- d) El encargado de cada departamento será el responsable de ejecutar las acciones para llevar a cabo las mejoras.

4.1.1. Aseguramiento de la calidad del producto

4.1.1.1. Calidad de materia prima

El encargado de bodega debe estar informado del material que se ha solicitado a los proveedores de materia prima, ya que será el responsable de controlar que los materiales que se reciban sea la adecuada, según las especificaciones del pedido.

Figura 37. Formato de recibo de materia prima

FECHA	UNIDADES RECIBIDAS	DESCRIPCIÓN DE MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	ESTADO DE LOS MATERIALES		
				ACEPTADO	RECHAZADO	UNIDADES

4.1.1.2. Calidad en la fabricación del producto

El encargado de la planta será el responsable de ejecutar supervisiones frecuentes en el proceso de fabricación y de realizar inspecciones a cada producto terminado.

Figura 38. Formato para inspección de proceso del producto

FECHA	ÁREA DE TRABAJO	OPERARIO	DESCRIPCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	ESTATUS		
					SOLUCIONADO	EN PROCESO	PENDIENTE

4.1.1.3. Calidad de mercadería

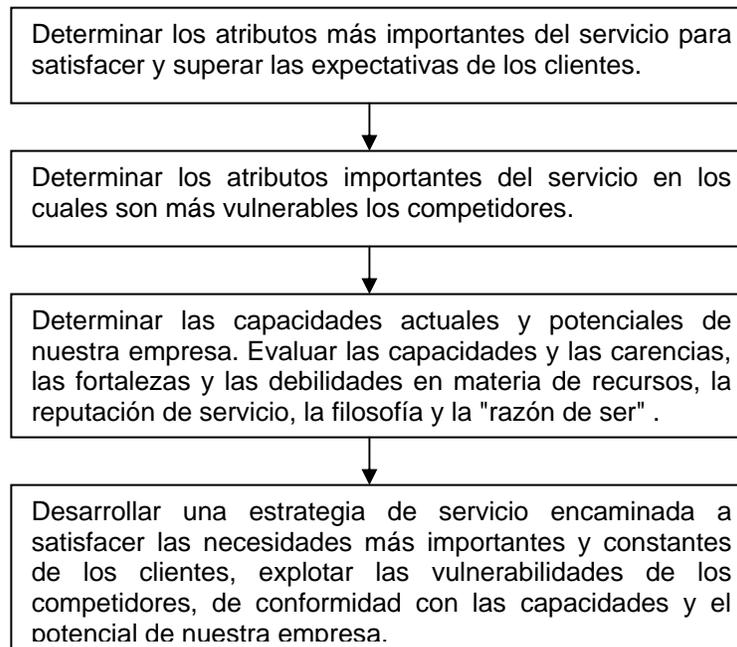
Las personas encargadas de recibir los productos no fabricados en la empresa, serán los responsables de inspeccionar la mercancía recibida.

Figura 39. Formato de recibo de mercadería a proveedores

FECHA	UNIDADES RECIBIDAS	DESCRIPCIÓN DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	ESTADO DE LA MERCADERIA		
				ACEPTADO	RECHAZADO	UNIDADES

4.1.2. Definir la estrategia del servicio

Figura 40. Identificación de una estrategia de servicio



Fuente: Leonard Berry, **Un buen servicio ya no basta**. Pág. 91.

- a) La gerencia debe realizar un sondeo del servicio al cliente y analizar sus resultados para establecer la situación actual de la empresa.
- b) Con esta información se debe diseñar una estrategia de servicio que contenga una descripción de los clientes, una evaluación de los diferentes aspectos del servicio, la estimación de los niveles de satisfacción que se esperan alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios.

- c) Se debe organizar una presentación de la nueva estrategia para que el personal tenga conocimiento de ella y pueda ejecutar las acciones que permitan cumplir con los objetivos de dicha estrategia. Se pueden apoyar con material visual elaborado en el programa Microsoft Power Point y repartir copias del resumen de la presentación.

4.1.3. Establecimiento de las normas de calidad del servicio

Para establecer el contenido del manual de normas de calidad la organización debe ejecutar lo siguiente:

- a) Cada división va a tener una reunión de su personal respectivo para establecer las normas relacionadas a su puesto de trabajo. Es preciso establecer las distintas etapas por las que pasa el cliente para adquirir el servicio. En cada etapa se debe definir sus expectativas y traducirlas en normas de calidad.
- b) Reunir al personal de mandos intermedios con el gerente general para analizar y decidir cuáles serán las normas aplicables en toda la empresa.
- c) Imprimir manuales conteniendo las normas de calidad seleccionadas en la reunión anterior.
- d) Organizar la presentación del manual a todo el personal, ya sea por medio de una reunión o repartiendo copias del manual.

- e) Cuando llegue un trabajador nuevo a la empresa, su jefe inmediato superior le proporcionará un manual de las normas durante el proceso de inducción al puesto.

Figura 41. Contenido del manual de normas de calidad

MANUAL DE NORMAS DE CALIDAD	CONTENIDO
	<ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Objetivos• Normas generales• Normas según el puesto<ul style="list-style-type: none">- Vendedores- Técnicos- Operarios- Otros• Normas del cliente interno<ul style="list-style-type: none">- Compañeros- Jefes

4.1.4. Guía para mejorar las relaciones interpersonales

A continuación se mencionan algunos consejos para mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa y en el servicio al cliente:

- a. Salude con una sonrisa.
- b. Trate a las personas por su nombre.
- c. Póngase en los zapatos de su prójimo.
- d. Interésese genuinamente por los demás.

- e. Evite la crítica.
- f. Mire a su interlocutor a los ojos.
- g. Utilice el tono de voz adecuado.
- h. Vigilar la conversación excesiva.
- i. No mantener otras conversaciones simultáneas.

4.2. Para el desarrollo del cliente interno

Al cliente interno se le debe motivar reconociendo sus logros, ayudándole a progresar, desarrollando su confianza y autoestima, darle capacitación para que obtenga más y mejores conocimientos, proporcionarle un ambiente de trabajo en el que se sienta cómodo, mostrar que se le valora tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias para mejorar la empresa.

4.2.1. Mejoras del ambiente de trabajo

La poca iluminación que existe en algunas instalaciones de las oficinas se puede mejorar, limpiando las lámparas eventualmente, ya que el polvo acumulado con el tiempo tiende a opacar su capacidad de iluminación. El responsable de realizar esto será la persona encargada de la limpieza, quien puede asignar el día diez de cada mes para llevar a cabo esta actividad.

También se puede reorganizar el lugar donde colocan las cosas para que no se vean apiladas, por lo que cada trabajador será el responsable de ordenar y organizar su área de trabajo. Esto se puede llevar a cabo al finalizar la semana de trabajo, de esta manera será más agradable empezar la siguiente semana.

Los operarios de la fábrica solamente cuentan con extinguidores y mascarillas de protección de soldaduras, se les debe proporcionar guantes protectores para evitar quemaduras por chispas y mascarillas de protección respiratoria (en caso de inhalación de vapores químicos de la pintura).

Aunque los operarios se resistirán a utilizar equipo de seguridad por comodidad en el trabajo, es importante que el encargado de la planta les fomente la conciencia del valor de protegerse y utilizar el equipo que le es provisto para tal fin.

Figura 42. Equipo de seguridad industrial



4.2.2. Capacitación y adiestramiento

El jefe inmediato superior de cada empleado se encargará, por lo menos una vez al año, de analizar qué tipo de capacitación necesitará su subalterno según sus cualidades y el cargo que ocupa. Esto determinará si necesita capacitación para desarrollar destrezas, habilidades o relaciones humanas.

Figura 43. Formato para analizar el tipo de capacitación que necesita el cliente interno

EMPLEADO	PUESTO	REQUERIMIENTOS DEL CARGO		ÁREA A DESARROLLAR		TIPO DE CAPACITACIÓN
		HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	

4.2.3. Motivación constante

La gerencia se encargará de pasar un cuestionario a sus clientes internos en periodos trimestrales, para conocer sus expectativas y analizar qué serie de actuaciones pueden reforzar la calidad de su desempeño en el trabajo. De acuerdo a la información obtenida, podrá llevar a cabo diferentes ejecuciones para motivar a cada trabajador según su personalidad, intereses y puesto de trabajo.

Figura 44. Cuestionario de satisfacción laboral

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

1. ¿Qué no le agrada de su ambiente de trabajo?

- a) Ambiente de las instalaciones
- b) Relaciones con los compañeros
- c) Trato de sus jefes
- d) El puesto que ocupa
- e) Otros. Especifique: _____

2. ¿Qué recursos necesita para hacer mejor su trabajo?

- a) Capacitación
- b) Mejores materiales de trabajo
- c) Mucha carga para el puesto que ocupa
- d) Información específica de sus responsabilidades
- e) Otros. Especifique: _____

3. ¿Qué le llama más la atención?

- a) Aumento de responsabilidades
- b) Mayores riesgos en proyectos innovadores
- c) Pocos cambios. Disminución de responsabilidades.
- d) Otros. Especifique: _____

4. ¿Qué le motivaría a trabajar mejor?

5. ¿Qué metas personales y laborales le gustaría alcanzar?

6. Sugerencias: _____

4.3. Servicio al cliente externo

Para ofrecer un buen servicio con el objetivo de ganar y retener clientes, la empresa debe hacer lo indispensable para lograrlo. Es importante que todos los trabajadores estén altamente motivados y capacitados para darle al cliente externo un servicio personalizado, parte de esto se logra si el empleado tiene pleno conocimiento del producto que ofrece para estar en la capacidad de responder a todas las dudas del cliente.

4.3.1. Actitud de servicio

El personal que tiene contacto directo con el cliente debe analizar y planear acciones que hagan sentir al cliente que es importante para la empresa. Para ayudar a estos empleados a desarrollar una actitud de servicio, cada trimestre del año deberán llenar y analizar unos formatos con información enfocada al cliente, los cuales deben ser tratados como tema importante en las reuniones de equipo de trabajo. A continuación se presentan ejemplos de formatos que pueden utilizar:

Figura 45. Formato para anticipar las necesidades del cliente

ANTICIPÉSE A LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES	
Pregúntese:	
a) ¿He tomado en cuenta todas las necesidades de mi cliente?	
b) ¿Qué otra cosa necesitará el cliente?	
c) ¿Cómo puedo mejorar hoy el servicio a mi cliente?	
Después, ofrezca o preste ese servicio. ¡Sin que el cliente lo solicite!	
A continuación aparecen ejemplos de situaciones comunes de servicio. Escriba en el espacio lo que considera que se necesita después de cada una.	
SITUACIÓN	NECESIDAD ANTICIPADA
- Un cliente ha esperado más de lo normal por un servicio.	_____
- El cliente se la pasa mirando el reloj.	_____
- Una mujer con tres niños se acerca al área de servicio.	_____
- Desde temprano hay hileras de gente que solicita su servicio.	_____
- Existen periodos de mayor ocupación bien definidos en su día laboral.	_____
Otras necesidades específicas de situación:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Los acontecimientos inesperados son una carga adicional sobre la capacidad para dar calidad en el servicio al cliente. Aunque no sea posible prever todas las situaciones posibles, se pueden anticipar algunas. En estos casos, es posible desarrollar planes de contingencia para ayudarse a trabajar bajo estas circunstancias anormales.

Figura 46. Formato para acontecimientos inesperados durante el servicio al cliente

SITUACIONES INESPERADAS	
Indique cualquier plan de contingencia que podría funcionar para mantener la calidad en el servicio al cliente. Hable de sus ideas con su jefe inmediato.	
LO INESPERADO	PLAN DE CONTINGENCIA
- Fallas en el equipo	_____
- Computadoras fuera de servicio	_____
- Condiciones de saturación	_____
- Falta de personal suficiente	_____
- Teléfonos fuera de servicio	_____
- Agotamiento de producto en existencia	_____
- Descompostura del sistema de envíos	_____
Otros; añada:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4.3.2. Atención de quejas

Las reclamaciones de los clientes se tratarán en una forma atenta, imparcial y rápida. Las actitudes que deben tomar en cuenta los empleados cuando reciben quejas de los clientes son:

- a. Aceptar la responsabilidad
- b. Mostrar su preocupación
- c. Mantenerse calmado
- d. Asegurarse de que comprende el problema
- e. Resolver el problema lo más rápido posible

Figura 47. Formato para analizar la solución de quejas

POSIBLES SOLUCIONES PARA LAS QUEJAS	
¿Cuáles son las quejas más frecuentes?	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
Enumere las quejas según su orden de importancia y anote el plan de acción sugerido para solucionarlo.	
QUEJA	PLAN DE ACCIÓN
<hr/>	<hr/>

4.3.3. Implementación del sistema de información

Aunque la empresa ya tiene un sistema de información, debe mejorarla para hacerla más eficiente en la celeridad de transmisión de datos:

a) Cada departamento va a tener una reunión de su personal respectivo para establecer los datos requeridos con mayor frecuencia en cada proceso de trabajo, tomando en cuenta:

- La información de proveedores y productos que abastece.
- Los datos de las operaciones y calidad de sus productos.
- Proporcionar mayor contenido informativo en el producto y en los contactos directos con los clientes.
- Identificación de la frecuencia de quejas.

- Identificación de las motivaciones de compra, beneficios y valor que el cliente encuentra en el producto.
 - Determinación de compras repetitivas para establecer promociones e incentivos.
- b) El encargado del área de computación se encargará de recopilar la información de cada departamento e integrar su contenido en bases de datos.
- c) Luego buscará en el mercado de programas de software, si existe un programa que se ajuste a las necesidades del sistema de información que necesite elaborar. O analizará la probabilidad de contratar un programador para que lo elabore.
- d) Cuando ya esté elaborado el sistema nuevo de información, se debe utilizar un periodo de prueba y error para probar su funcionalidad.

4.3.3.1. Equipo y herramientas

Para poner en funcionamiento el sistema de información se necesitará:

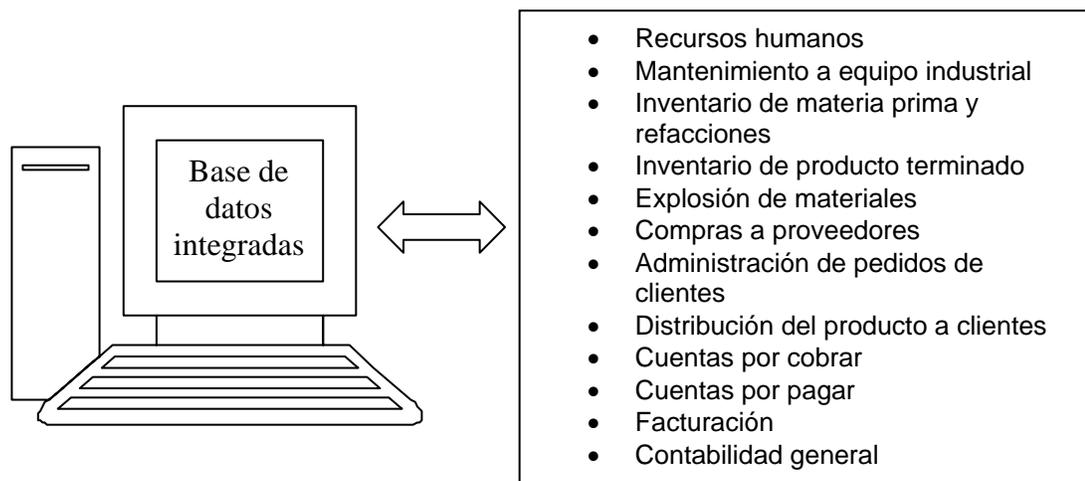
- Equipo de computación: las computadoras de la empresa deben estar conectadas en red para que compartan datos eficientemente.
- Recurso humano: los programadores o encargados de poner en marcha el uso de la nueva base de datos o sus actualizaciones.

- *Software*: la empresa puede encontrar en el mercado de *software*, programas variados que le servirán de herramientas muy útiles según las necesidades de la organización.

4.3.3.2. Base de datos

El acceso y manejo compartido de la información producida por las bases de datos es vital para la toma de decisiones futuras, por lo que es importante que estén debidamente integradas para hacer un mejor análisis de la situación de la empresa.

Figura 48. Integración de la base de datos



4.3.4. Acciones para mejorar la comercialización del producto

La organización puede mejorar la comercialización de sus productos, considerando que siempre debe ofrecer uno que agregue valor ante los ojos del consumidor. También puede aumentar la promoción de sus productos.

4.3.4.1. Ofrecer un producto diferenciado

El vendedor que atendió a cada cliente en su compra, se encargará de hacer llamadas telefónicas pos-compra como encuestas de satisfacción. En las que puede preguntar cómo está funcionando el equipo adquirido, ofrecer asesoría en la solución de problemas y recordarle lo importante que es como cliente.

Para agregar valor a los productos y servicios que están brindando actualmente, se puede recompensar a los clientes por negociar con la empresa de la siguiente manera:

Tabla XVIII. Agregar valor al producto

VALOR AÑADIDO	PRODUCTO APLICABLE	SITUACIÓN PARA OFRECERLO
Cupones de descuento para la próxima compra.	Todo tipo de producto	Momento de la compra
Descuentos especiales para grupos de estudiantes o profesionales.	Accesorios y equipo de computación	Momento de la compra
Obsequios promocionales por la compra, con el nombre de la empresa (camisetas, lapiceros, llaveros, gorras).	Todo tipo de producto	Momento de la compra
Un mantenimiento del equipo en forma gratuita, un mes después de la compra.	Equipo de computación	Servicio pos-compra
Agradecer por teléfono su compra.	Todo tipo de producto	Servicio pos-compra

También se puede diferenciar el servicio. En el área de servicios se pueden dar situaciones en las que se puede ir más allá de lo que esperan los clientes, con sólo decir frases como:

- No sé ahora la respuesta, pero le llamaré antes de las diez para dársela.
- ¿Desea que llame a un taxi?
- Permítame ayudarlo a llevar sus cosas.

Figura 49. Formato para analizar cómo agregar valor al servicio

<p>¿CÓMO PUEDE DAR UN PASO EXTRA EN EL SERVICIO?</p> <p>Enumere las formas en que podría sorprender al cliente, tratándolos como invitados. Después, comparta esta lista con su supervisor para ver cuál es su opinión.</p>	
SITUACIÓN	PLAN DE ACCIÓN
_____	_____
_____	_____

4.3.4.2. Promoción del producto

El encargado de hacer la publicidad de la compañía puede mejorar la promoción de los productos y servicios, realizando diferentes actividades que también hace la competencia, como:

- Mandar a imprimir volantes publicitarios con colores fosforescentes o llamativos y distribuirlos en diferentes lugares o ponerse de acuerdo con la empresa de publicidad contratada para que consideren insertarlos en los mismos periódicos.

- Pegar afiches de información en las universidades, colegios e instituciones de cualquier índole.
- Realizar eventos promocionales, como pequeñas conferencias en los establecimientos educativos, donde ofrezcan orientación y asesoría a los posibles o actuales clientes respecto a qué producto es el que más le conviene según sus necesidades, y qué nuevos accesorios y *software* existen como herramientas de ayuda para simplificarles su trabajo profesional o educativo.
- Imprimir pequeños catálogos y enviárselos a los actuales clientes, para informarles sobre los nuevos productos y servicios que la organización ofrece.

4.3.4.3. Comunicación social

Si se pretende construir una reputación de buen servicio que produzca altos niveles de rentabilidad, se deberá cultivar comentarios positivos sobre la empresa. Por lo que es importante que la empresa no prometa algo que no puede cumplir, ya que los clientes no satisfechos harán comentarios negativos de la organización.

4.3.4.4. Comercio electrónico

El comercio electrónico no es más que una simple compra y venta de mercancías y productos por medio del Internet. Permite una nueva oportunidad de mercado que se desarrolla en un espacio abierto donde el intercambio comercial, de bienes y servicios, se hace a través de las autopistas de información con miles de interconexiones en todo el mundo, haciendo que las empresas puedan ser más eficientes y flexibles en sus operaciones internas.

Se emplea la tecnología del comercio electrónico para ofrecer un mejor soporte pre y pos-venta, incrementando los niveles de información de los productos, las guías de uso, y una rápida respuesta a las demandas de los clientes. El beneficio correspondiente por parte del cliente es una mejora en la calidad, ya que le permitirá hacer búsquedas de productos y servicios, dondequiera que se encuentren y a la hora que deseen antes de realizar un pedido.

4.3.4.4.1. Oportunidades para la empresa y beneficios para los clientes

El comercio electrónico ofrece variadas oportunidades a la empresa y múltiples beneficios a los clientes/consumidores:

Tabla XIX. Oportunidades para la empresa

Oportunidades para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> · Presencia global · Aumento de la competitividad · Personalización masiva · Cadenas de entrega más cortas o inexistentes · Reducción sustancial de costos · Nuevas oportunidades de negocio

Tabla XX. Beneficios para los clientes

Beneficios para los clientes
<ul style="list-style-type: none"> · Elección global · Calidad del servicio · Productos & servicios personalizados · Respuesta rápida a las necesidades · Reducción sustancial de precios · Nuevos productos & servicios

4.3.4.4.2. Ventajas del comercio electrónico

- a) La proyección de la empresa en el ámbito mundial: en diferentes partes del mundo podrán tener acceso a la página (sólo si se tiene la suficiente difusión y conocimiento de la página).
- b) Incremento de la fuerza de ventas: las ventas aumentan gracias a que más personas tienen acceso al contacto con la empresa.
- c) Publicidad: ésta trata de que las personas conozcan lo que es la empresa y lo que vende por medio del internet, esta publicidad no está limitada en la misma ciudad o país sino que todo el mundo está expuesta a ella y de esa forma se da a conocer más la entidad.
- d) Vendedores virtuales las 24 horas: estos vendedores no necesitan de su siesta ni descanso, no piden vacaciones ni días de incapacidad, trabajan todo el día y toda la noche, están al servicio de los clientes a la hora que los necesitan.

4.3.4.4.3. Desventajas del comercio electrónico

- a) Muchas veces es el trato humano lo que termina de convencer a un comprador.
- b) Es susceptible de fraude, ya que no sabemos si la persona que registra una transacción realmente es quien dice ser. Ejemplo: si una persona compra productos con la tarjeta de crédito de una persona ajena, ésta se dará cuenta demasiado tarde.

4.4. Costos estimados

A continuación se presenta una propuesta de costos estimados para la implementación de bases de datos en el sistema de información:

Tabla XXI. Costos estimados de bases de datos

SISTEMAS	DOS	RED
Contabilidad (6.0)	Q. 3,000	Q. 4,750
Bancos (6.0)	Q. 2,000	Q. 3,300
Nómina (6.1)	Q. 3,000	Q. 4,750
Inventarios (6.1)	Q. 2,300	Q. 3,750
Punto de venta (6.1)	Q. 3,000	Q. 5,000
Facturación (6.1)	Q. 2,000	Q. 3,250
Clientes (6.1)	Q. 2,300	Q. 3,750
Compras (6.1)	Q. 2,000	Q. 3,250
Proveedores (6.1)	Q. 2,300	Q. 3,750

Se proponen unos cursos de capacitación para el cliente interno, impartidos por la Cámara de Comercio de Guatemala:

Tabla XXII. Costos estimados de cursos de capacitación

DEPARTAMENTO	CURSO	COSTOS
Administración	Gestión del cambio gerencial: liderazgo efectivo	Q. 780.00 + IVA
	La recepcionista, como parte del servicio al cliente	Q. 615.00 + IVA
	Cómo fomentar una cultura de trabajo en equipo	Q. 780.00 + IVA
	Motivación en el puesto de trabajo	Gratuito
	Comunicación la base de una buena relación de trabajo	Gratuito
Producción	Entrenamiento de servicio al cliente para el personal operativo	Q. 1,100.00 + IVA
Ventas	Gestión estratégica en ventas	Q. 780.00 + IVA

Nota: Los costos varían según el momento en que se solicitan los cursos, y los programas gratuitos son sólo para afiliados activos a la Cámara de Comercio de Guatemala.

5. SEGUIMIENTO

5.1. Utilización de círculos de calidad

Los círculos de calidad con la participación del personal que se mantiene en contacto directo con el cliente, serán enormemente eficaces. Toda iniciativa por parte de algún empleado de cualquier rango, por pequeña que sea, contribuye a evitar o subsanar cualquier problema o error y, por consiguiente, a perfeccionar el nivel de calidad que se persigue.

Los círculos de calidad deben reunirse con mucha frecuencia, esto permitirá que el trabajador se sienta inmerso, motivado, pero principalmente comprometido en el logro de los objetivos.

Un círculo de calidad produce una media de veinte mejoras perceptibles por el cliente y que van a influir directamente en su opinión sobre el servicio.

5.1.1. Compromiso de mejora continua

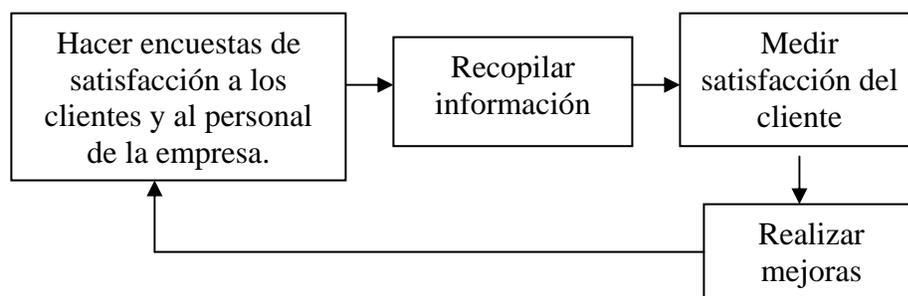
El compromiso de mejora continua de la prestación de los servicios es fundamental como posible generador de valor agregado a los servicios. Periódicamente se puede mejorar todo el ambiente que rodea las relaciones interpersonales entre los empleados y los clientes.

Esta acción de mejora continua se aplica desde los límites administrativos superiores hasta los inferiores de la empresa, todo el personal debe estar involucrado.

5.2. Medición de la satisfacción del cliente

Se recomienda que cada cierto tiempo, la empresa realice algunas acciones para conocer la verdadera satisfacción del cliente. Hay que pedirle su opinión y hacerlo de forma que tenga sentido para él, se deben realizar encuestas fiables que puedan compararse con los resultados de la competencia. La medición debe hacerse por lo menos anualmente, con el fin de mantenerse informados respecto a todo lo relacionado con el cliente.

Figura 50. Medición de la satisfacción del cliente



La recopilación de información para poder medir la satisfacción del cliente se conseguirá por medio de sondeos a través de entrevistas personales, encuestas y sugerencias. La empresa no debe de olvidar que también es necesario realizar encuestas de satisfacción para el cliente interno. También se tomará en cuenta la información proveniente de quejas y reclamaciones recibidas.

Tabla XXIII. Encargados de recopilar información para la medición de satisfacción

ENCUESTADOR	ENTREVISTADO	MANERAS DE RECOPIRAR INFORMACION
Encargados de cada departamento	Empleados del departamento a cargo	Cuestionarios, entrevistas, encuestas telefónicas, reclamos, sugerencias, etc.
Técnicos de servicio	Clientes que solicitan servicios	
Vendedores	Clientes que solicitan los productos	

Para facilitar la medición se puede hacer por medio de indicadores de insumos, procesos y logros:

a) Indicadores de insumos

Ayudarán a determinar si un programa dispone de los recursos necesarios. Por ejemplo: la cantidad necesaria de proveedores capacitados y una existencia adecuada de insumos.

b) Indicadores de procesos

Por medio de ellos se evaluará la forma en que se llevan a cabo las actividades del programa de calidad. Ejemplos: los tiempos de espera, el porcentaje de prestadores de servicios que siguen los procedimientos para la prevención de no conformidades y el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio.

c) Indicadores de logros

Miden los resultados finales del programa de calidad. Ejemplos: la cantidad de clientes atendidos, el porcentaje de clientes que reciben un servicio de buena calidad, las tasas de continuación del uso y el porcentaje de casos de no conformidades tratados con éxito

5.2.1. Buzón de sugerencias

En la recepción de la empresa se puede colocar un buzón, en el cual el cliente pueda expresar sus sugerencias. Debe haber otro buzón de sugerencias específicamente para el personal de la organización, el cual se puede colocar en un pasillo o área común donde pasen todos los empleados.

Se puede hacer uso de boletas de sugerencias que contengan un cuestionario previamente redactado por la gerencia de la empresa en el cual se coloquen aspectos importantes para la compañía. O que el cliente llene una hoja en blanco, en la cual exprese ideas que puedan ser analizadas por la gerencia y se puedan aplicar inmediatamente.

Debido a que hay poco personal laboral en cada división de la empresa, el gerente de cada división será el responsable de revisar los buzones por lo menos una vez a la semana. La empresa debe solucionar el problema en cuanto tenga el conocimiento del hecho y proceder a informar a los clientes de que sus sugerencias están siendo tomadas en cuenta y puestas en marcha.

Figura 51. Boleta de sugerencias

EMPRESA XX	Fecha_____

1. ¿Cómo califica la calidad de atención del servicio?	
a. Excelente	
b. Buena	
c. Regular	
d. Mala	
2. ¿Cómo califica el ambiente de nuestras instalaciones?	
a. Excelente	
b. Buena	
c. Regular	
d. Mala	
3. ¿Está satisfecho con el producto y/o servicio adquirido?	
Producto	Servicio
a. Sí	
b. No	
SUGERENCIAS_____	

¡Gracias por su preferencia!	

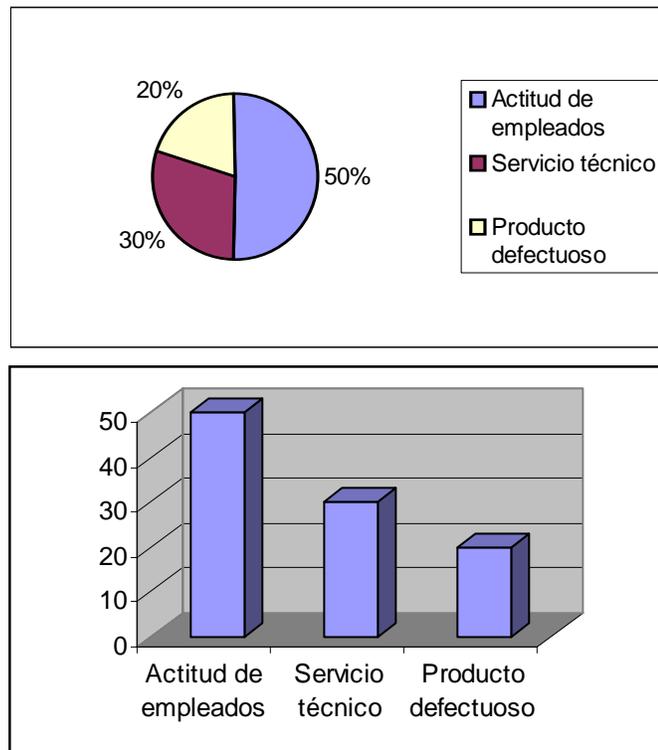
5.2.2. Cartas de reclamación

Mediante el seguimiento de un registro de las reclamaciones recibidas puede llevarse un control de lo que, en su momento, ha disgustado al cliente. Esta información es sumamente útil para mejorar cada día más.

Las cartas de reclamación o de agradecimiento se pueden transformar en instrumentos de gestión de la calidad. En especial, hay que calcular el número de cartas de reclamación recibidas con relación al número total de clientes y comparar ese índice con la tasa de insatisfacción obtenida por las encuestas anuales.

La persona responsable del sistema de computadoras de la empresa se puede encargar de crear una base de datos para llevar el registro de quejas frecuentes. Como herramienta puede utilizar las gráficas estadísticas del programa de Microsoft Excel.

Figura 52. Ejemplos de gráficas para el control de quejas frecuentes



5.2.3. Investigaciones

Las investigaciones se utilizan como herramienta de evaluación para la empresa, requiere de reunir y analizar la información que ayude a tomar decisiones y plantear nuevos objetivos.

5.2.3.1. Encuestas de satisfacción

Se pueden realizar encuestas por correo, teléfono o en persona. El éxito de una encuesta se basa en un buen cuestionario y el objetivo es obtener de la mejor forma posible los sentimientos de satisfacción del cliente. Las preguntas deben ser sencillas y directas centrándose en los distintos aspectos de calidad, tanto del producto como del servicio de atención recibido.

Figura 53. Tipos de encuestas



5.2.3.2. Entrevistas

Por lo general, es tedioso para los encuestados el contestar un cuestionario por escrito, las entrevistas son un medio más dinámico de ser encuestado. Este tipo de encuestas ofrece la oportunidad de investigar ciertos temas con mayor profundidad, ya que el entrevistado responde en forma más amplia y detallada a las situaciones del proceso de compra.

Las preguntas y las posibles respuestas deben diseñarse de tal manera que saquen a flote la información que la empresa necesita. A continuación se expone un cuestionario de preguntas básicas sobre el producto:

Figura 54. Ejemplo de un cuestionario sobre el producto

CUESTIONARIO

1. ¿Qué le agradó de nuestro producto?

- f) Confiabilidad
- g) Selección de colores
- h) Mantenimiento fácil
- i) Disponibilidad a nivel nacional
- j) Otros

2. ¿Qué no le agrada?

- f) Escasez de repuestos
- g) Se descompone constantemente
- h) Incompatible con los sistemas existentes
- i) Otros

3. ¿Qué le agradó de los productos de la competencia?

- e) Menos costosos
- f) Más livianos
- g) Más puntos de venta
- h) Más modelos para escoger
- i) Otros

4. ¿Cuáles características son importantes para usted?

- a) Tamaño
- b) Durabilidad
- c) Un número telefónico gratuito para llamar cuando tiene una inquietud
- d) Garantía

5.2.3.3. La opinión ajena

La opinión de quienes están en contacto directo con el cliente es una fuente de información inestimable y suelen ser quienes conocen la clave para solucionar algún problema. Por medio de la opinión ajena, la empresa se puede enterar de necesidades insatisfechas y podrán crear nuevas ideas para mejorar.

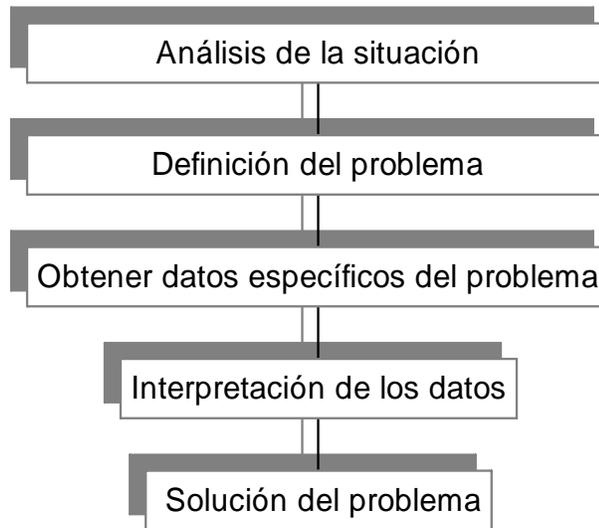
Ponerse en el lugar del cliente es uno de los mejores sistemas para darse cuenta de la calidad del servicio de la empresa. Esto se logra llamando a la empresa, se pide una información como si fuera un cliente y en seguida se estará informado de la calidad de su servicio.

5.2.3.4. Investigación comercial

Por lo general se debe contratar a personas externas a la empresa para realizarla. Los que la realizan deben estar especializados para hacerse cargo de la investigación de cuestiones especiales. Una de las importantes tareas del investigador comercial es reunir los hechos.

Los buenos investigadores comerciales deben estar orientados hacia la investigación y la dirección, para estar seguros de que su investigación se enfoca en los problemas reales sobre los que se pueden tomar medidas.

Figura 55. El proceso de investigación comercial



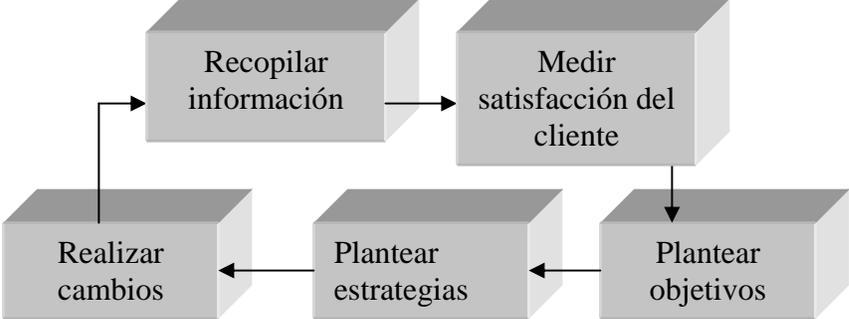
5.2.3.5. Retroalimentación de la información

Para mantener un buen servicio al cliente la empresa debe dar un seguimiento permanente a la estrategia de servicio, por lo que se debe hacer una retroalimentación de la información de las actividades de servicio.

Es fundamental que se tenga una supervisión permanente y periódica sobre el desempeño de los procedimientos para garantizar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Periódicamente debe analizarse los beneficios y problemas generados por la utilización de la base de datos para el procesamiento de información. De esta forma se puede lograr mantener actualizado el diseño y que pueda responder adecuadamente a las necesidades de manejo de información de la empresa en ese momento.

Figura 56. Retroalimentación de información



CONCLUSIONES

1. Aunque la empresa se actualiza respecto al desarrollo tecnológico y los productos que ofrece, actualmente no tiene un método específico para mejorar constantemente la calidad en el servicio al cliente.
2. Mejorar constantemente la calidad del servicio es de suma importancia para mantener la atención del cliente hacia la empresa. Un buen servicio al cliente proporciona la forma más segura y rápida para mantener una estrecha relación con el cliente.
3. Algunas herramientas que la empresa puede utilizar para ayudar a los clientes internos a desempeñarse mejor en el trabajo están apoyo en el desarrollo de buenas relaciones interpersonales; cursos de capacitación y adiestramiento; incentivar los factores internos de motivación laboral; involucrarlos en la participación de análisis, y solución de problemas por medio de círculos de calidad.
4. En relación a la competencia, la organización ofrece productos de calidad y un servicio al cliente relativamente bueno, pero puede mejorar, principalmente en el servicio técnico que brinda.
5. Eventualmente se imparten cursos de calidad en el servicio a los empleados. Éstos se dejan llevar por la rutina, y conforme pasa el tiempo se olvidan de que deben proporcionar un servicio orientado al cliente.

6. Algunas acciones que la empresa puede utilizar para mejorar la comercialización de sus productos son mejorar ofertas con respecto a la competencia, aumentar la promoción de sus productos, formular estrategias para incentivar la exportación de los productos e investigar frecuentemente lo que busca el cliente.

7. Incentivar la satisfacción total en los clientes, tanto internos como externos, ayudará a mejorar considerablemente la productividad de la empresa. La comunicación es fundamental como elemento para conocer las reales necesidades del servicio al cliente, también como una forma eficaz para llevar a cabo la plena satisfacción de sus necesidades.

RECOMENDACIONES

1. Se debe implantar mejoras al sistema actual del servicio, ya que en la medida en que el cliente se sienta satisfecho en las necesidades de servicio, será constante en las relaciones con la empresa.
2. Se debe diseñar e implementar un sistema para mejorar la calidad en el servicio al cliente. Este sistema debe pasar por un proceso que empieza desde cómo se siente el empleado, la calidad del producto, incluyendo el proceso de fabricación, cómo se atiende al cliente y el servicio pos-compra.
3. La empresa debe proporcionar a los empleados herramientas que le ayuden a desenvolverse mejor en la organización y apoyarlos para que puedan desarrollarse dentro de la organización. Además debe capacitarlos constantemente en la prestación de los servicios de atención al cliente, para que aporten ideas y sugerencias que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de la empresa y del cliente.
4. Se debe mejorar considerablemente el servicio técnico, para ello es necesario analizar por qué los técnicos no contribuyen a proporcionar rapidez y eficacia en el servicio, luego apoyarlos y motivarlos para que cambien el sistema que utilizan hasta ahora.

5. Para fomentar un servicio orientado al cliente, la organización debe estar altamente comprometida en brindar un servicio orientado a él. Esto involucra a todo el personal de los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, quienes deben tomar conciencia de la importancia de ser cordial y amable en todo momento y en cualquier circunstancia.
6. Con la prestación de un buen servicio, siempre se debe tratar de brindar un valor agregado, con esto se mejorará la comercialización de los productos, ya que los clientes percibirán la diferencia con respecto a la competencia.
7. El cliente siempre debe estar al tanto de la innovación que en materia de servicios la empresa realice, esto se puede lograr con pequeñas informaciones escritas que sean transmitidas a los clientes. Se hace necesario que la empresa tenga presente siempre la realización de encuestas periódicas, visitas a los clientes para evaluar los aspectos positivos y negativos de los procesos de prestación de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barlow, Janelle. **Una queja es un favor.** Barcelona: Editorial Norma, 1999.
2. Berry, Leonard. **Un buen servicio ya no basta.** Colombia: Editorial Norma, 2002.
3. Besterfield, Dale H. **Control de calidad.** 4ª ed. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. 508 pp.
4. Cohen, Daniel. **Sistemas de información para la toma de decisiones.** 3ª ed. México: Editorial McGraw-Hill, 1996.
5. Dessler, Gary. **Administración de personal.** 6ª ed. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. 715 pp.
6. Estrada Barrera, Magner Adolfo. Propuesta de un programa de calidad en el servicio para una agencia de telecomunicaciones, agencia Quetzaltenango, mediante el aseguramiento de la calidad. Tesis Ing. Industrial. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2002.
7. Foster, Timothy. **101 Maneras de impulsar la satisfacción del cliente.** México: Editorial Panorama, 2001.
8. Gutiérrez Pulido, Humberto. **Calidad total y productividad.** México: Editorial McGraw-Hill, 1997.
9. Horovitz, Jacques. **La calidad del servicio. A la conquista del cliente.** Serie de Management. España: Editorial McGraw-Hill, 1991. 105 pp.
10. Koontz Heinz, Harold. **Administración una perspectiva global.** 10ª ed. México: Editorial McGraw-Hill, 1997.
11. Kotler, Philip. **Dirección de mercadotecnia.** 8ª ed. México: Editorial Prentice Hall, 1985.
12. Kotler, Philip. **Fundamentos de mercadotecnia.** México: Editorial Prentice Hall, 1987.

13. McCarthy, E. Jerome y William D. Perreault. **Comercialización.** 8ª ed. México: Editorial El Ateneo, 1987.
14. Peel, Malcolm. **Servicio al cliente: guía para mejorar la atención y asistencia.** Madrid: Editorial Deusto, 1991.
15. Picazzo Manríquez, Luis Rubén y Fabián Martínez Villegas. **Ingeniería de servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.** México: Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, 1992. 254pp.
16. Reyes Paredes, Javier Mauricio. Ingeniería de servicios en una empresa de transporte de carga. Tesis Ing. Mecánico Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2002.
17. Robson, Mike. **Círculos de calidad en acción.** México: Editorial Ventura, 1992.
18. Silverman Goldzimer, Linda. **¡Primero estoy yo!** Colombia: Editorial Norma, 1992.
19. Tscholhl, John y Steve Franzmeier. **Servicio al cliente.** México: Editorial Pax México, 1997.

ANEXOS

Anexo 1. **LAS LEYES DEL SERVICIO AL CLIENTE**

La ley de la primera impresión

La mejor forma de explicarla es afirmando que: dependiendo de la manera como le perciban las personas, de esa misma forma tenderán a reaccionar ante usted.

Es muy simple. Si usted proyecta, con sus expresiones verbales o faciales, una clara imagen de hostilidad, usted será percibido como una persona poco amistosa, con la que es mejor evitar todo tipo de relación y todo esto se produce en los primeros 20 ó 30 segundos. ¿Consecuencias? Menos ventas y descenso del índice de repetición de compra.

Ley de la cosecha

O lo que es lo mismo, usted cosechará lo que siembre. Casi todos comprendemos que si sembramos maíz, cosecharemos maíz; si sembramos frijol, cosecharemos frijol, y si sembramos cizaña, cosecharemos cizaña. Lo mismo se aplica al servicio al cliente... Siembre amistad, cortesía y servicio rápido y cosechará respeto, lealtad y prosperidad.

La ley de la cosecha también implica abundancia. Una semilla de maíz puede producir tres o cuatro mazorcas con muchos granos en cada una. Eso es abundancia. Lo mismo se aplica al servicio al cliente. Siembre las semillas de la amistad, la cortesía y el servicio rápido, y tendrá una gran cosecha de respeto, lealtad y prosperidad.

La segunda ley de la termodinámica

Ésta es una ley muy técnica que requiere una explicación científica. Sin embargo, en términos simples, es fácil de comprender: todo lo que se abandona a sí mismo, se deteriora. Su casa es un buen ejemplo. No la pinte o repare, y en pocos años se convertirá en una ruina.

Al servicio al cliente le sucede lo mismo. No haga esfuerzos activos y positivos en sus relaciones de negocios, y no sólo las cosas no mejorarán por sí solas, sino que llegarán a convertirse en un problema debido a la falta de atención. Debemos hacer esfuerzos positivos ¡para mantener las cosas en buena forma!

Fuente: John Tscholhl, **Servicio al cliente**. Pág. 129.

Anexo 2. El centro de servicio de calidad. Las ocho actitudes del empleado.



Mentalidad de «El cliente es primero»

- Pone ante todo las necesidades del cliente.
- Se asegura de que estas necesidades sean cubiertas.
- Se «desprende» de sí mismo (hasta el punto de sacrificarse para lograr la satisfacción del cliente).

Actitud positiva

- Demuestra entusiasmo.
- Tiene una actitud de que sí puede.
- Sabe manejar los problemas.

Profesionalismo

- Busca estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes.
- Si no tiene algún conocimiento, sabe a quién recurrir y está dispuesto a solicitar su ayuda.

Orientación hacia las personas

- Toma la iniciativa para establecer un entendimiento mutuo.
- Demuestra su interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo, llamándolo por su nombre, etc.
- Busca que el cliente se sienta cómodo.

Disponibilidad

- Resuelve problemas.
- Sugiere alternativas .
- Cuando es apropiado, es flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.

Respuestas personalizada

- Busca entender las preferencias y expectativas de los clientes.
- Toma en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporciona información.

Respeto básico

- Se muestra cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales.
- Evita apenar a los clientes.
- Respeta el tiempo del cliente y su espacio personal.

Confiabilidad

- Se toma el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente.
- Muestra su confiabilidad.
- Hace lo que es mejor y no lo que es más fácil.

Fuente: John Tscholhl, **Servicio al cliente**. Pág. 226.