



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE E  
IMPLEMENTACION DE CONTROLES DE CALIDAD PARA UNA  
EMPRESA DE VENTAS, DECORACIONES Y SERVICIOS.**

**Luis Oswaldo Pérez Flores**

**Asesorado por: Ing. José Vicente Guzmán Shaúl**

**Guatemala, noviembre de 2005**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE E  
IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES DE CALIDAD PARA UNA  
EMPRESA DE VENTAS, DECORACIONES Y SERVICIOS.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LUIS OSWALDO PEREZ FLORES**

ASESORADO POR ING. JOSÉ VICENTE GUZMÁN SHAÚL

AL CONFERÍRSE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



## FACULTAD DE INGENIERÍA

### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

<b>DECANO</b>	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
<b>VOCAL I</b>	
<b>VOCAL II</b>	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
<b>VOCAL III</b>	Ing. Julio David Galicia Celada
<b>VOCAL IV</b>	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
<b>VOCAL V</b>	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
<b>SECRETARIO</b>	Ing. Marcia Ivonne Véliz García

### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

<b>DECANO</b>	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
<b>EXAMINADOR</b>	Inga. Claudia Patricia Barrientos
<b>EXAMINADOR</b>	Ing. Pablo Fernando Hernández
<b>EXAMINADOR</b>	Ing. William Abel Antonio Aguilar
<b>SECRETARIO</b>	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:

### **MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE E IMPLEMENTACION DE CONTROLES DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE VENTAS, DECORACIONES Y SERVICIOS,**

tema que me fuera asignado por la dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial con fecha de noviembre de 2004.

Luis Oswaldo Pérez Flores

## DEDICATORIA A:

**Dios** todo poderoso, por su bondad y misericordia, y toda la sabiduría, fuerza y perseverancia que él depositó en mi para llegar a este camino que hoy culmino con éxito.

**Mi padre** que su ejemplo de superación, su forma de enseñarme a trabajar, de no escatimar esfuerzo para lograr las metas trazadas, su apoyo incondicional y sobre todo sus sabios consejos, hicieron de este éxito una constante lucha para alcanzarlo.

**Mi linda madre** que gracias a su apoyo, y su gran amor ve ahora culminado su esfuerzo en mí.

**Mi bella media mitad** que siempre con su amor y su apoyo a estado conmigo en las buenas y en las malas

**Mis hijos Diego y Fátima** especialmente, que han sido mi mayor inspiración para lograr este triunfo.

**Mis hermanos** que son una fuerza extra que me impulsó a trabajar para este éxito y que sepan que sin su apoyo hubiese sido mas difícil.

**Mis tíos y primos.**

## **AGRADECIMIENTO A:**

**Mi gran amigo**

**Lic. Carlos Poroj**

que en los momentos difíciles fue un gran apoyo y sus palabras fueron una gran ayuda para lograr lo que hoy consagro.



## ÍNDICE GENERAL

<b>GLOSARIO</b> .....	V
<b>RESUMEN</b> .....	VII
<b>OBJETIVOS</b> .....	IX
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XI
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	01
1.1. Descripción de la empresa.....	01
1.2. Distribución de la jerarquía de la empresa.....	01
1.3. Misión de la empresa.....	02
1.4. Visión de la empresa.....	03
1.5. Definición de atención al cliente.....	03
1.6. Atención al cliente.....	04
1.7. Calidad para el consumidor.....	05
1.7.1 La calidad y atención al cliente en el tiempo.....	06
1.7.2 Calidad artesanal y cultural.....	07
1.7.3 La función de calidad de servicios y la evaluación de los servicios.....	07
1.7.4 La satisfacción con relación a la calidad total y la atención al cliente.....	08
1.7.5 La satisfacción es la calidad total.....	10
1.7.6 Consideraciones de la satisfacción sobre la base de la calidad.....	12

1.7.7	Los 10 mandamientos de la calidad en ventas y servicios.....	13
<b>2.</b>	<b>ORGANIZACIÓN ACTUAL EN ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....</b>	<b>15</b>
2.1	Antecedentes de Servicio de la empresa.....	15
2.2	Evaluación y diagnostico de la situación actual.....	15
2.2.1.	Demografía.....	12
2.2.2.	Uso del producto.....	16
2.2.3.	Mercado meta.....	16
2.2.4.	Análisis de la atención al cliente actual.....	16
2.2.4.1	Auto evaluación.....	17
2.2.4.2	Comunicación del cliente con la empresa.....	17
2.2.4.3	Relación personal vrs cliente.....	18
2.2.4.4	Precios.....	18
2.2.4.5	Puntualidad.....	19
2.2.4.6	Manejo de producto.....	19
2.2.4.7	Mano de obra en decoraciones y eventos.....	20
2.2.4.8	Historial del servicio.....	20
2.3.	Identificación de quejas del consumidor.....	20
2.3.1.	Sistema de quejas.....	22
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EMPRESAS DE VENTAS, DECORACIONES Y SERVICIOS.....</b>	<b>23</b>
3.1	Organización Propuesta.....	23
3.1.1.	Principios de una organización.....	23
3.1.2.	Requerimiento de la organización.....	24
3.1.3.	Análisis de puestos.....	24

3.1.4.	Descripción de puestos.....	24
3.1.5.	Perfil del puesto.....	25
3.1.6.	Evaluación de las actitudes.....	25
3.2.	Organigrama propuesto.....	26
3.2.1.	Descripción de la organización propuesta.....	28
3.2.2.	Misión de la organización propuesta.....	34
3.2.3.	Visión de la organización propuesta.....	34
3.3.	Principios utilizados en la organización propuesta.....	34
3.3.1.	Visión de servicio.....	35
3.3.2.	Creer en otros.....	35
3.3.3.	Amor al negocio.....	36
3.3.4.	Integridad.....	36
3.3.5.	Capacitación del personal.....	37
3.3.6.	Resistencia al cambio.....	37
3.4	Ventajas de la organización propuesta.....	39

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>PROPUESTA.....</b>	<b>41</b>
4.1. Proceso utilizado de la organización propuesta.....	41
4.1.1. Implementación.....	41
4.1.2. Proceso del servicio al cliente.....	41
4.1.3. Proceso de pedido de envío.....	42
4.1.4. Proceso de adquisición y retención de clientes.....	42
4.1.4.1 Atraer nuevos clientes.....	42
4.1.4.2 Aumento de ventas a los clientes actuales.....	42
4.1.4.3 Mejores precios a los productos.....	43
4.1.4.4 Como atraer clientes.....	44
4.1.5 Alternativas de productos nuevos.....	45
4.1.6 Retener a los clientes.....	45

4.2.	Evaluación del desempeño de la organización propuesta.....	46
4.3.	FODA de la organización propuesta.....	47
4.3.1.	Fortalezas y Debilidades.....	49
4.3.2.	Oportunidades y Amenazas.....	50
4.4.	Teoría de colas para la nueva propuesta.....	51
4.4.1.	Desempeño del sistema.....	51
4.4.2.	Clasificación de los sistemas de líneas de espera.....	52
4.4.3.	Disciplina de colas.....	54
4.4.4	Medidas de mitigación para reducir el tiempo de espera.....	54
<b>5.</b>	<b>DETALLE DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
5.1	Estudio y análisis de quejas de la organización actual.....	55
5.2	Normas de rendimiento.....	56
5.2.1	Ventas.....	56
5.2.2	Servicios.....	58
5.3	Análisis de la implementación propuesta.....	60
5.4	Costo de la calidad y falta de la calidad en la atención al cliente....	61
5.4.1	El costo total de la calidad.....	62
5.5.	Tabla comparativa entre las dos propuestas.....	63
5.6	Desventajas de la implementación de la estructura propuesta.....	64
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>67</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>

## GLOSARIO

<b><i>Aluminio</i></b>	Metal de color y brillo parecido a los de la plata, muy sonoro, tenaz, ligero, su signo Al
<b>Comercialización</b>	Mercadeo, estudio del mercado.
<b><i>Globo</i></b>	Objeto de goma, lleno de un gas ligero que se utiliza como juguete o adorno en las fiestas.
<b>Helio</b>	Elemento químico gaseoso de densidad 0.18 y numero atómico 2 su signo He
<b>Insumos</b>	Factor de producción
<b><i>Látex</i></b>	Líquido de aspecto lechoso que producen ciertos vegetales
<b><i>Metálico</i></b>	objeto que contiene metal o algo parecido a el.



## RESUMEN

La principal actividad de la empresa es decoración de las instalaciones donde se realizan eventos, así como distribución y venta productos ornamentales y festivos para toda ocasión, globos, bases, barrillas, helio, etc., producto que es importado de México y Estados Unidos para distribuirlo en Guatemala. Actualmente, no existen muchas empresas que distribuyen globos en todo el país, pero es muy alta la competencia en la venta unitaria de este producto.

La empresa tiene la misión de distribuir productos de buena calidad, pero el problema más grande que tiene es la mala atención al cliente y poca calidad en el servicio, debido a esto existe una gran cantidad de reclamos.

Por tal situación, se presenta una propuesta de atención al cliente, y, así definir acciones que se deben seguir y lograr un servicio al cliente eficiente. Para mejorar el servicio se propone crear una empresa o institución de atención al cliente y de calidad total que tenga como actividades principales, verificar los procedimientos y, asimismo, dar seguimiento a problemas o quejas que surjan por parte de un cliente y así lograr clientes muy satisfechos.

Es necesario tomar en cuenta que el consumidor o cliente, está en mejor posición ahora que nunca para comparar, evaluar y escoger productos y servicios, en forma crítica según su valor total; calidad, precio y su fácil mantenimiento, por ello, la capacitación y el concientizar a los empleados de lo importante que es darle al cliente una atención y calidad con excelencia es indispensable.

El objetivo principal de esta investigación ha sido presentar una visión de conjunto del qué, cómo y con qué, de la implementación de la atención al cliente y controles de calidad total.

Para ello, he dividido en 5 capítulos este enfoque, el capítulo primero presenta una breve historia y reseña de la empresa y sus servicios, así como los conceptos de importancia de la atención al cliente y calidad total del producto distribuido.

Particularmente, en el capítulo 2, se analizó la organización, situación y comportamiento actual de la empresa en estudio, en el tercer capítulo describo la forma estructurada de una empresa de este tipo con procesos y lineamientos, personal adecuado para cada tarea y sus ventajas. En el cuarto capítulo se describen las herramientas de planificación que deben implementarse en todas las empresas de servicios. Asimismo, se propone una estrategia de demanda y como satisfacerla. En el capítulo cinco se evalúan los procesos utilizados en el capítulo tres comparándolos con los que se utilizan actualmente, y un análisis de los costos que surgirán al implementar las mejoras de calidad y servicio.

# OBJETIVOS

## General

- Fortalecer la atención al cliente, creando procesos y procedimientos, así como implementando controles de calidad para satisfacer la necesidad de los clientes.

## Específicos

1. Estudiar e identificar la documentación y/o políticas existentes.
2. Inspeccionar las diferentes actividades relacionadas con atención al cliente.
3. Valuar los métodos aplicados actualmente en la empresa.
4. Planificar el trabajo a realizar obteniendo índices altos de productividad con la aplicación de controles de calidad.
5. Establecer procedimientos de atención a los clientes y aplicar en cada cliente calidad total.
6. Desarrollar en el empleado de las empresas de servicios el interés en dar una excelente atención al cliente.
7. Establecer los criterios para mejorar la atención al cliente. (es posible ingresar al mercado en nuestro país como lo hacen las empresas grandes)
8. Elevar el nivel de calidad de los productos y la prestación de servicio eficiente.

## INTRODUCCIÓN.

La necesidad de que las empresas y organizaciones de todo el mundo mejoren su calidad, atención al cliente y productividad, como una condición necesaria para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados, ha llevado a que las empresas ejecuten acciones con tendencia a priorizar las causas de sus diversos problemas y deficiencias. Sin la calidad, como seminarios de motivación y concientización, formación de equipos de calidad, control estadístico, exigencias a empleados y proveedores, cambios en mandos directivos, dirección de personal, automatización, incentivos al personal, etcétera, los resultados que se obtienen no son satisfactorios para el servicio al cliente, mucho menos para la empresa.

Algunos factores que han influido en gran medida en no alcanzar el éxito deseado son: que los directores, políticas y estrategias de las empresas no han estado convencidos realmente de la necesidad de cambiar en dirección a las necesidades del mercado globalizado; les ha faltado disciplina para encabezar un verdadero plan de mejora; no se han fundamentado en una visión de equipo y, sobre todo, que las administraciones de las empresas desconocen cuales son los aspectos vitales que se deben cambiar y mejorar en una empresa, y cómo, y con qué, se deben cambiar. Por ejemplo, hay casos en los cuales los intentos de mejora no se han desarrollado a partir de un diagnóstico de las principales fallas y deficiencias de la empresa, y no se ha tenido una visión clara de las metas, hacia las cuales se quiere llegar.

La empresa en estudio desea reiniciar los esfuerzos tendentes a mejorar su atención al cliente, calidad y productividad, lo primero que debe hacerse es tratar que el equipo directivo entienda porque se debe de cambiar, cuál es el estado actual de la empresa, y visualizar a donde se quiere cambiar. Esta justificación y visualización del cambio debe de usarse como herramienta de conveniencia en todos los niveles administrativos de la empresa, pero para que haya claridad en lo anterior y calidad en las estrategias para trabajar por el cambio, se debe conocer a fondo qué es atención al cliente y calidad total, cómo y con qué se debe obtener.

No conocer con certeza estos dos conceptos, cuando se busca mejorar la atención al cliente e instaurar la calidad total, además de ser una charlatanería, puede conducir al activismo sin sentido, a las visiones parciales y a un fracaso casi seguro.

# 1. ANTECEDENTES

## 1.1 Descripción de la empresa.

La investigación realizada se inició como un proyecto en familia en 1995, el empresario emprendió este proyecto con el afán de llegar al mercado con productos extranjeros, iniciando con globo metálico y látex utilizados en la elaboración de arreglos y decoraciones de eventos con globos, con el propósito de llegar al cliente con un buen producto y con altos estándares de calidad, preparándose y asistiendo a varios seminarios en Estados Unidos, México y Guatemala. Con esta experiencia incursionó en el mercado nacional, realizando actividades dedicadas a la decoración de eventos. Actualmente se dedica a la distribución de globo metálico y látex, bases y accesorios para elaborar arreglo de globos, prestando el servicio de decoración de eventos, alquiler de envases de aluminio con helio, redes para globos y compresores para inflar globos, así como capacitaciones y asesorías en la elaboración de decoraciones y arreglos de globos en todo el país.

## 1.2 Distribución jerárquica de la empresa.

La estructura organizacional permite a los administradores asignar trabajos, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para conseguir el eficiente cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas estructuras pueden darse de diferentes formas: **departamentalización funcional**, agrupa a los empleados de acuerdo con su experiencia y los recursos que necesitan para desempeñar en común un conjunto de tareas.

Otra opción es la **departamentalización por lugar**, agrupa las funciones dirigidas a un área geográfica de un solo sitio a cargo de un administrador. La **departamentalización por producto** es una división de una organización en unidades autónomas responsables del diseño y producción de sus propios medios y servicios. Y al última opción es **departamentalización por cliente**, ésta es una organización en torno al tipo de clientes atendidos.

La empresa en estudio se organiza como departamentalización personal, ya que los cargos están organizados de acuerdo a la función que realizan y su experiencia en ella, los departamentos son gerencia general, departamento de decoración y bodega, los puestos que existen actualmente son:

Gerente general

Se encarga de conocer los productos del mercado, nacional e internacional, negociaciones e inversión.

Decoradora

Encargada de realizar decoraciones, vender y colocar el producto, así como impartir capacitaciones y asesorías de decoración y utilización del producto que se promociona.

Bodeguero

Lleva el control del producto de ingreso y egreso, y es el asistente de la decoradora en eventos especiales.

### **1.3 Misión de la empresa.**

Entrar al mercado con productos internacionales para colocarse a la vanguardia en productos y servicios innovadores.

#### **1.4 Visión de la empresa.**

Colocarse en la cima del mercado nacional, vender, decorar y servir con puntualidad, esmero y eficiencia.

#### **1.5 Historia de atención al cliente.**

El desarrollo de la calidad en la empresa, nació del deseo de iniciar con una buena impresión en el mercado y con un producto que le ofrece al cliente calidad y buen servicio. Hoy la ofensiva se centra en el campo de los productos y servicios de calidad. Servicios antes, durante, y después de la comercialización de productos.

El problema del servicio es tanto más importante si tenemos en cuenta que, en nuestras economías los servicios representan una parte cada vez mayor de la actividad económica. La calidad del servicio no se administra como la de los productos industriales. El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son instantáneos, al contrario de lo que ocurre con los productos.

La calidad total y la atención al cliente constituyen desde hace años una exigencia para esta empresa: las respuestas a esta exigencia a sido muy variada: seminarios de concientización, formación de equipos de calidad, cursos de cara a cara con el cliente, controles estadísticos, certificación de calidad de los proveedores, carteles, elaboración de manuales de calidad así como de atención al cliente e infinidad de cosas para lograr este objetivo, la atención al cliente y calidad.

Sin embargo en muchas ocasiones estas actividades no se han desarrollado a partir de un entendimiento de lo que está ocurriendo en el mundo empresarial, pues han pasado por alto aspectos básicos como entender por qué darle la mejor atención y calidad a cliente es el factor clave de la competitividad, además que no se han analizado de manera crítica las practicas e inercias en el interior de la empresa y las actividades tendentes a mejorar la calidad ni se han basado en el conocimiento de una teoría de la gestión de las empresas.

### **1.6 Atención al cliente.**

Una buena definición de la atención al cliente y la calidad es la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades y también son variables precisas y medibles, y que las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto o servicio. Pero la motivación se adecua mucho más, cuando se utilizan estas herramientas en una empresas y se consigue la satisfacción al cliente. Los consumidores están en mejor posición ahora que nunca para comparar, evaluar y escoger productos o servicios en forma crítica según su valor total: calidad, atención al cliente, precio y facilidad de mantenimiento. Las demandas del consumidor y los cambios tecnológicos dinámicos han abierto mercados nuevos y altamente consecutivos. La atención al cliente y la calidad de los bienes o servicios ya no se pueden dar por hecho. Hasta las industrias que han creado monopolio de la demanda en los mercados nacionales, ahora deben encarar la competencia extranjera.

La atención al cliente en las empresas nacionales han mejorado enormemente y en forma asombrosa.

Las tendencias tradicionales de los productos o servicios hacia la calidad y atención al cliente fueron calificadas de inadecuadas y en la actualidad las están reemplazando mejores herramientas y técnicas administrativas.

El rápido crecimiento del sector de servicios también ha introducido perspectivas nuevas a la administración de la calidad. La interacción entre empleados y clientes es más crítica en esta empresa, como resultado de ello, la destreza y capacitación de personal de servicios afectan la calidad del servicio proporcionado, ya que efectuando una medición de satisfacción al cliente sabremos exactamente cuanto la destreza y la capacitación de nuestro personal a mejorado. El proceso de información representa una componente de trabajo que efectúan las empresas de servicios, y requiere consideraciones especiales de calidad.

La atención al cliente y la calidad ganan mercado. Solo los compradores satisfechos repetirán pedidos y harán su primera elección entre los bienes y servicios de una empresa que aplica a cabalidad estos dos conceptos.

Por último, la definición basada en que valor se define como la calidad y la atención al cliente en términos de costos y precio; un producto de calidad y buena atención al clientes aquel que es funcional a un precio aceptable o apego a normas a un costo aceptable.

### **1.7 Calidad para el consumidor.**

Con el nuevo enfoque de la calidad, que tiene el servicio y facilidad de respuesta, se aumenta el énfasis en la importancia del consumidor, es el éxito de la organización, para estas empresas de servicio y atención al cliente es primordial que el consumidor encuentre calidad en el producto y servicio que se presta. La calidad es un cambio emocionante, dinámico.

### **1.7.1 La calidad y atención al cliente en el tiempo.**

En las últimas décadas la percepción de calidad y atención al cliente ha tenido un gran desarrollo para satisfacer al consumidor, sin embargo, su historia ha mostrado muchos altibajos que van de una concepción simple de la calidad, como algo que acompaña la vida de quien trabaja, produce o presta un servicio, hasta la enredada estructuración de una función implantada para imponérsela a la atención al cliente, con el fin de asegurar el cumplimiento de especificaciones previamente establecidas.

Con el afán de hacer que esta empresa sea moderna, y especialmente excelente en un país como el nuestro, se debe tomar en cuenta que la causa principal del éxito consiste en haber colocado a la calidad en el servicio y atención a nuestros clientes, como uno de los elementos esenciales y sustantivos de actividades como: proveedores, insumos, procesos, productos, comercialización, servicios y todo esto se vera traducido en satisfacción para el consumidor.

Así, el término de calidad se ha convertido en una plataforma sólida sobre la cual puede construirse la gerencia de calidad asociada a la satisfacción, como las exigencias actuales lo manifiestan.

El desarrollo de la calidad en el servicio y la atención a los clientes de estas empresas, está unido íntimamente a los aspectos socioeconómicos, industriales y culturales de cada mercado.

### **1.7.2 Calidad artesanal y cultural.**

Durante muchos años, la calidad estuvo profundamente unida a la concepción cultural y social de los pueblos; es decir, a los principios, éticos, religiosos y sociales que acompañaban el desarrollo comunitario y económico de la nación. Eran, sin embargo, los fundamentos ancestrales los que primaban en el momento de definir o decidir acerca de la calidad. Por tanto, para nuestros antepasados, el término de calidad o su aplicación emanaba de sus propias actuaciones y se confrontaba con los valores de la comunidad en la cual estaban insertos.

El individuo entonces, producía bienes, servicios o manifestaciones culturales, bajo normas de calidad muy estrictas, pues era él mismo, y la comunidad en la cual vivía, los que en última instancia usaban y juzgaban el producto de su trabajo manifestada en la satisfacción que podían sentir los consumidores del producto o servicio. Se puede hablar entonces de una calidad en términos artesanales, pues en todos los campos el artífice era un verdadero artesano, el cual cuidaba con profundo recelo y respeto lo que él hacía, esta misma situación se presenta en esta empresa de servicios, pues se basa en la creatividad y destreza manual de los decoradores de la empresa, "La calidad produce satisfacción por el hombre y para el hombre".

### **1.7.3 La función de calidad de servicios y la evaluación de los servicios.**

En la década de los cincuenta, junto con la consolidación en el proceso de la industrialización, aparece la planeación y el desarrollo industrial.

Este fenómeno trajo consigo implícita la calidad, lo que a la larga se traduciría en satisfacción para el consumidor por cuanto la atención al cliente y la calidad de los servicios emergen como resultado de las variables tecnológicas y las características solicitadas por el usuario.

A principios de la década de los sesenta, se integran dos nuevos elementos en la calidad, apuntando siempre a mejorar la satisfacción.

El primero de ellos, se relaciona con el conocimiento y aplicación en nuestro medio de la calidad como una función independiente en el préstamo de un servicio, con objetivos y estrategias propias, unificando muchos de los puestos de inspección y responsabilizándose en gran medida por la calidad de los productos, y por lo menos, por el control de los mismos.

El segundo elemento es medir la variación de los procesos del servicio y cambiar el modelo del control correctivo por uno dinámico, preventivo y evaluativo.

#### **1.7.4 La satisfacción con relación a la calidad total y la atención al cliente.**

Se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos de calidad que se venían experimentando en los países desarrollados. En primer término, se integra al consumidor como fundamento esencial para el logro de los objetivos de calidad para la empresa y la satisfacción del consumidor; estas tienen que ver con las necesidades de los mercados, características de los productos las cuales se convierten en especificaciones técnicas y normas para la empresa.

El modelo rompe la tradicional forma de ver en la calidad el resultado lógico e indiscutible del sistema de proporcionar un servicio, para colocarlo en las manos de su verdadero dueño y juez, el cliente.

En segundo término, se amplía la responsabilidad por la calidad, haciéndola extensiva a todos los integrantes de la organización.

Es la calidad total, integral o la cadena conformada por todos los sistemas, la que permite asegurar la calidad de un producto o servicio que traducido al cliente es plena satisfacción, teniendo en cuenta lo que esto significa en términos económicos; es decir, el costo, la ganancia y el valor de uso y de cambio y por último el prestigio de la empresa.

Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Si usted es cliente, la calidad del producto es "lo que recibe" posteriormente en su mente es el sentimiento de satisfacción asociado al producto, la calidad del producto generalmente puede cuantificarse.

En las empresas que prestan servicios, la calidad del producto consiste en los aspectos tangibles y cuantificables del servicio que a su vez también generan satisfacción.

Ahora bien, si la calidad del producto es "lo que se recibe", la calidad del servicio se refiere "al modo como recibirlo".

Si la calidad del producto es tangible, la calidad del servicio puede describirse como intangible.

Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

Entendida la calidad de esta forma, el problema no se circunscribe únicamente a la calidad de producto, como antes se entendía o como mucha gente la ve, sino que hoy en día se puede hablar de calidad de vida, calidad humana, calidad de la administración, calidad del ecosistema, calidad del sistema, calidad del trabajo, calidad de la información, calidad de los objetivos, calidad de la compañía, calidad del proceso, calidad del servicio, calidad del uso, calidad de la comercialización, y calidad del consumidor; calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones. Todas estas acepciones permiten llegar a medir la satisfacción del consumidor.

#### **1.7.5 La satisfacción es la calidad total.**

Calidad total es un estilo global de gestión, que utiliza las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente, lo que hace que los clientes se sientan satisfechos, en cuanto al servicio que se brinda. El objetivo: alcanzar consistentemente las expectativas del cliente.

Es decir, constituye una manera de hacer las cosas que se impone a través de toda la empresa, involucrando a cada una de las etapas del servicio y cuyos beneficios deberían hacerse sentir tanto para los empresarios y clientes, como para los empleados de esta empresa. Es necesario que este tipo de empresas tengan definidas ciertas características indispensables en la calidad de servicio que presta:

**Visión a largo plazo:** Calidad total del servicio y atención al cliente implica transformaciones y, sobre todo, trabajo de cada persona involucrada en la firma y orientada hacia el consumidor. Usualmente sus resultados no son inmediatos. Es necesario persistir en el tiempo, para lograr el éxito esperado a través de corregir las malas actitudes, para aplicar los procesos de calidad y los estudios de retorno que medirán la satisfacción de nuestros consumidores.

**Compromiso de la alta Gerencia:** Esta es una necesidad evidente, ya que la iniciativa envuelve a toda la empresa, por ello no se puede llevar a cabo sin el apoyo de la gerencia general. La alta gerencia no sólo no puede estar ausente, si no que es necesario que establezca liderazgo en los programas tendientes a lograr satisfacción a través de la calidad, predicando con el ejemplo.

**Administración participativa:** Dicha participación se expresa en recolección y análisis de datos, generación y discusión de ideas, entre muchos otros aspectos. Requiere de la participación de todos sus integrantes.

**Trabajo en equipo:** Como la satisfacción depende de muchos factores, es necesario enfrentar los problema y el desarrollo de los procesos en equipo. En la empresa, el trabajo coordinado permitirá descubrir fuentes de errores y fallas y, consecuentemente tomar medidas correctivas para ir mejorando.

### **1.7.6 Consideraciones de la satisfacción sobre la base de la calidad.**

La organización debe adquirir el sentimiento de formar un solo equipo, con tareas y objetivos comunes. Tanto para lograr una visión de largo plazo, como para incorporar este espíritu de equipo, es muy conveniente que la empresa establezca su misión.

Esta le dará un sentido de continuidad y deberá ser conocida por sus empleados y sobre todo por sus clientes. También es conveniente la formación de equipos especiales de trabajo para el mejoramiento de procesos determinados.

La calidad total en el servicio tiene el objetivo de buscar una administración eficaz y eficiente. Aún más, ésta atención al cliente y la calidad total promueve la participación y, por ende, el compromiso de las personas con la empresa y la clarificación de los roles fundamentales de ésta.

La empresa en su conjunto, se enmarca en un proceso orientado al mejoramiento continuo de la calidad del servicio, logrando como resultado la satisfacción en los consumidores.

- Cada persona o departamento en la organización se considera Cliente de los otros (Clientes Internos).
- La calidad en el servicio se entiende no solo como calidad de producto, sino también como calidad de gestión (Calidad de Empresa).
- Requiere gran participación de la alta gerencia que es la base para el cambio de actitud de la fuerza de trabajo.(atención al cliente)

- Organización para la calidad, todo esto orientado hacia el servicio al cliente.
- Comunicación, Educación y Capacitación.
- Mejoramiento "Proyecto por Proyecto" y gran atención a la prevención.
- Administración de la fuerza de trabajo mediante programas de motivación de recompensa y reconocimiento, con asignación de responsabilidades de auto inspección y de calidad, creación de círculos de satisfacción y calidad y equipos de proyectos de satisfacción.
- Delegación de autoridad a la línea y la fuerza de trabajo.
- Centrado en una filosofía optimista de reconocimiento y no de temor

#### **1.7.7 Los 10 mandamientos de la calidad para una empresa de ventas y servicios.**

- Pensar en positivo.
- Ser educado.
- Ser organizado.
- Ser prevenido.
- Ser atento.
- Respetar la salud.
- Cumplir lo planificado.
- Es de sabios saber esperar, Tener paciencia.
- Cumplir lo planificado.
- Decir la verdad.
- Amar a la familia y sus amigos es la mayor calidad.



## **2. ORGANIZACIÓN ACTUAL EN ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EN ESTUDIO**

### **2.1 Antecedentes de Servicio de la empresa.**

La empresa se ha dedicado a servir a sus clientes, sin procesos, ni procedimientos. Tiene un sistema jerárquico ya analizado en el punto 1.2, el cual no le ha dado buenos frutos, porque los empleados no cumplen a cabalidad con sus funciones, improvisando formas y maneras de atención al cliente, desatendiéndolos y dejándolos sin productos en ocasiones, es por esto que es necesario colocar procedimientos y procesos administrativos para mejorar la atención al cliente y colocar a esta empresa a un nivel competitivo en servicios y ventas de globos. Todo esta información fue recabada a lo largo de varias semanas de control en las rutas de trabajo.

### **2.2 Evaluación y diagnóstico de la situación actual.**

#### **2.2.1 Demografía**

Esta empresa, tiene la ventaja que incluye todo tipo de mercado y no tiene definido la edad, el sexo, la educación, la ocupación, el tamaño de familia, la región , mucho menos los factores de tipo de vida, esto significa que puede adquirir el producto cualquier persona.

### **2.2.2.1 Uso del producto**

Existen varios tipos, colores, estilos, números y capacidad de globos, así como precios, esto significa que se venden según las características que el cliente demande.

Actualmente se presta servicio de cilindros de aluminio que contienen helio de 25 libras, prestando el envase con depósito de por medio y devolviéndose a los 3 días del préstamo, este servicio es único en el país, por el tipo de envase. Se trabaja y se cuenta con nuestra propia tecnología que esta a la vanguardia.

El producto se utiliza para decorar instalaciones, para regalos, creación de figuras y globos con helio. En sí, el producto se distribuye y vende, tiene una duración de 8 días, no importando si es con helio o con aire normal, es un producto de la mejor calidad de importación.

### **2.2.3 Mercados meta**

La empresa estudió y analizó distribuir en tiendas de arreglos ornamentales, y floristerías, en decoraciones, ventas a distribuidores, así como el establecimiento de una tienda propia para sus ventas.

### **2.2.4. Análisis de la atención al cliente actual.**

El cliente es todo aquel sobre el cual repercuten nuestras acciones y actitudes.

Para evaluar al atención al cliente, se debe tomar en cuenta que existen clientes internos y externos, por lo mismo se utilizaron cuestionarios enviados por correo postal y electrónico, personalmente y vía telefónica, dependiendo de la situación de cada cliente. Se analizará el ambiente interno y externo.

#### **2.2.4.1 Auto evaluación**

Se evaluó a los empleados de la empresa por medio de un cuestionario. El cuestionario que se presento se puede visualizar en los resultados siguientes:

Un 33% de empleados dijeron que la empresa es numero uno en la distribución del producto, mientras que el 67% dijo que no. Así mismo el 100% de los empleados estuvo de acuerdo en que la empresa es buena para trabajar y que además hacen su mejor esfuerzo para ejecutar sus labores diarias. Ese mismo porcentaje afirmó que están dispuestos a colaborar para mejorar la calidad del servicio, pues se consideran elementos importantes en el mejoramiento de la calidad. (Ver anexo de figura No. 1)

#### **2.2.4.2 Comunicación del cliente con la empresa**

Este rubro es importante para el análisis de la empresa, ya que de ahí marcamos la diferencia en la comunicación cliente-empresa es por eso que se hizo una encuesta a 10 clientes y ellos expresaron que en el 40% de los casos se tiene facilidad de comunicación con la empresa y el 60% no.

En cuanto a que la empresa está comunicada y el cliente bien atendido, 80% de los clientes encuestados manifestaron que la empresa no se preocupa por estar comunicada con el cliente y está mal atendido, mientras que el 20% dijo que si.

También se preguntó si cuando logran comunicación con la empresa la respuesta es inmediata, el 30% expresó que si y el 70% expresó que no. En cuanto a que si la comunicación cliente – empresa es con atención y calidad, el 30% de los encuestados respondieron afirmativamente esta pregunta y el 70% la negaron. Además de esto, el 100% de los clientes expresaron que son atendidos con respeto y educación. (Ver anexo de figura No. 2)

#### **2.2.4.3 Relación personal vrs. cliente**

La relación personal con cliente es mucho más importante, porque la primera impresión empresa - cliente es la que cuenta, debido a esto se obtienen y se pierden clientes en un 80%. Para analizar dicha relación se llevo a cabo una encuesta, la cual nos muestra los siguientes resultados, el 50% de de los clientes tienen relación a menudo con el vendedor y el 50% no la tienen. Este mismo porcentaje expresó que se sienten bien atendidos por el vendedor y el 50% no. Otra pregunta realizada fue si el vendedor se identifica y representa a la empresa de manera adecuada y el 70% de los clientes manifestaron que si y el 30% dijeron que no. La siguiente pregunta que era si la comunicación cliente – empresa es con atención y calidad, el 40% dijo que si y el 60% dijo que no. (Ver anexo de figura No. 3)

#### **2.2.4.4 Precios**

La calidad y atención al cliente se relaciona estrechamente con el precio, la participación en el mercado y el costo. Para saber si el producto está bien en precios en el mercado se realizó la siguiente encuesta, con una muestra de 10 clientes. Cuando se pregunto, si creían que el precio del producto es justo 80% asintió y el 20% no asintió. El 50% de estos clientes piensan que el precio es alto y el 50% piensa que el precio es bajo.

En cuanto a que si el producto que se vende llena las expectativas del cliente en relación a su precio el 60% afirmó y el 40% negó. Al comparar el precio con la calidad el 80% de nuestros cliente creen que si lo vale, aunque el 20% dijo que no. (Ver anexo de figura No. 4)

#### **2.2.4.5 Puntualidad**

Se evaluó la satisfacción del cliente con respecto a la puntualidad de la empresa, para lo cual se tomó una muestra de 10 clientes, a quienes se les aplicó la siguiente encuesta. Se preguntó a los clientes si el vendedor los visitaba periódicamente la mitad expresaron que si y la otra mitad expresaron que no. En la siguiente el 50% contestó que el vendedor cumple con lo previsto sobre los pedidos y el otro 50% contestó que no. En otra el 60% expresó que los pedidos si llegan en el día y la hora prevista y el otro 50% expresó que no. Se preguntó también si cuando pide el cliente producto por emergencia, la empresa cumple?, el 60% dijo que cumple y 40% que no cumple. (Ver anexo de figura No. 5)

#### **2.2.4.6 Manejo de producto**

El manejo del producto es algo irrelevante en algunas empresas, en nuestra empresa no es algo muy importante, pero es necesario decir que en el manejo del producto está la presentación de éste, por tal motivo la primera vista del producto será el enamoramiento que el cliente tendrá hacia él.

#### **2.2.4.7 Mano de obra en decoración y eventos.**

Para evaluar y analizar el trabajo que realiza la decoradora, ya que ella tiene el contacto directo con el deseo del cliente, se tomó una muestra de 10 clientes a quienes se le aplicó una encuesta obteniendo los siguientes resultados: el 50% afirmó que visitaron el espacio físico para decorar y el otro 50% comentó que no se le visitó. Se cuestionó a los clientes con la satisfacción de la decoración el 70% manifestó estar satisfecho y el 30% dijo no estar satisfecho. En cuanto a la relación cliente - decorado el 70% dijo tener una relación aceptable y el otro 30% restante manifestó indiferencia.

Considera satisfactoria la solución propuesta a sus necesidades durante la decoración, el 70% dijo que si y el 30% dijo que no. Fue respetada la hora y fecha de la decoración , el 90% dijo que si y el 10% dijo que no. (Ver anexo de figura No. 6)

#### **2.2.4.8 Historial del servicio**

Cada cliente que ingresa a la cartera de la empresa no es monitoreado, por lo que provoca que no se lleve un control de qué artículos consume, ni cuantas visitas se le hace al mes.

### **2.3 Identificación de Quejas del consumidor.**

Un poco de historia:

Cuando recién se anunció la ley del consumidor, se especuló bastante, ya que las regulaciones que existían prácticamente eran vigentes pero no positivas. El país estaba cerrado hacia el exterior, por lo que la mayor parte de la producción era local.

La calidad al no haber competencia, era mediocre y los precios, que no eran regulados por el mercado, los precios los fijaba cada empresa a su conveniencia. El resultado era que el consumidor a quien se pretendía defender tenía poco surtido donde elegir, productos muchas veces anticuados y de regular calidad a un elevado precio.

Dentro de las múltiples insatisfacciones que reclaman los consumidores se encuentran las siguientes:

Calidad de producto

Calidad de servicios

Garantías y servicios técnicos

Precio

Crédito.

Publicidad

Credibilidad del producto o servicio.

Interés sobre interés.

En este tipo de empresas las quejas más comunes son: calidad del servicio, mantenimiento, garantía y servicios técnicos, precio, puntualidad en la atención y entrega de pedidos, calidad en la atención al cliente, inexistencia de productos.

### **2.3.1 SISTEMA DE QUEJAS**

Una organización centrada en el consumidor deberá dar facilidades para que sus consumidores presenten sugerencias y quejas, cosa que en esta empresa no se realiza, o no se le da tiempo al consumidor de dar su opinión.

Muchos restaurantes y hoteles proporcionan formularios para que sus invitados les reporten sus gustos o disgustos. Algunas compañías centradas en los consumidores - establecen "consumer hot line" (línea caliente para el consumidor); con un número de teléfono 800 (sin cargo para el cliente que llama) para maximizar la facilidad con que cada consumidor puede preguntar, o hacer sugerencias o quejarse. Estos flujos de información proveen a las compañías de muy buenas ideas y los capacita para actuar rápidamente para resolver sus problemas.

A nivel mundial se cree que sólo cuatro de cada cien clientes insatisfechos se quejan. Los otros 96 se van y comienzan a buscar una nueva fuente para obtener el producto o servicio. Esto es lo que realmente sucede en este tipo de empresas y los clientes prueban diferentes opciones de este clase de servicio, el 96% de los clientes es muy complaciente o no desea invertir tiempo y esfuerzo en hacer reclamos. A estos se les llama "consumidores silenciosos". Del 4% que proporciona una segunda oportunidad, el 95% continuará realizando negocios con la organización si ésta responde rápidamente y resuelve su problema. Si una organización no responde con prontitud a las quejas de los clientes, se convertirá en la mejor publicidad para su competencia. Un Cliente insatisfecho contará su historia a un promedio de nueve personas, y un 13% lo dirá a más de 20.

### **3. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EMPRESAS DE VENTAS, DECORACIONES Y SERVICIOS.**

#### **3.1 Organización Propuesta**

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la empresa persigue.

##### **3.1.1 Principios de una organización**

**Eficacia:** una organización es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

**Eficiencia:** una organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

**Organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

**Organización Informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. Este tipo de organización es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla en habilidad.

### **3.1.2 Requerimientos de la organización**

- Saber cómo y de donde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y se le debe facilitar.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que se debe hacer para alcanzar las metas.

### **3.1.3 Análisis de puestos**

Este rubro se enfoca en un procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo.

Es importante resaltar que en la organización propuesta el análisis de puesto debe crearse para establecer los parámetros de desempeño a utilizar, para así satisfacer las características del perfil laboral. Pero sobre todo proporciona la base de un sistema de información sobre los recursos humanos de una organización.

### **3.1.4 Descripción del puesto.**

En la organización propuesta es la lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto; uno de los productos del análisis del puesto.

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.

- Relaciones, responsabilidades y deberes autoridad y estándares del puesto condiciones de trabajo.
- Especificaciones del puesto.

### **3.1.5 Perfil del puesto**

Identifica las cualidades personales específicas que debe tener un trabajador para desarrollar una tarea. Describe el tipo de persona necesaria en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

### **3.1.6 Evaluación de las actitudes.**

Actitudes a evaluar	Depto. de Compras y ventas	Depto. de Decoración	Depto. de Contabilidad
Actitud del trabajador			
Tiempo de entrega			
Ante situaciones difíciles			
Calidad del servicio			

Para evaluar las actitudes o compromiso de aplicar la mejor atención al cliente y calidad en los servicios prestados de los integrantes de la empresa hacia nuestros clientes, se sugiere que se utilice este tipo de cuadros, al calificar el desempeño de todos los departamentos de la empresa, se podrá reforzar los departamentos que aún no se sienten comprometidos con mejorar la atención al cliente y calidad en todos los servicios prestados, calificando con excelente, regular y deficiente cada una de las mediciones que periódicamente se realicen en la empresa.

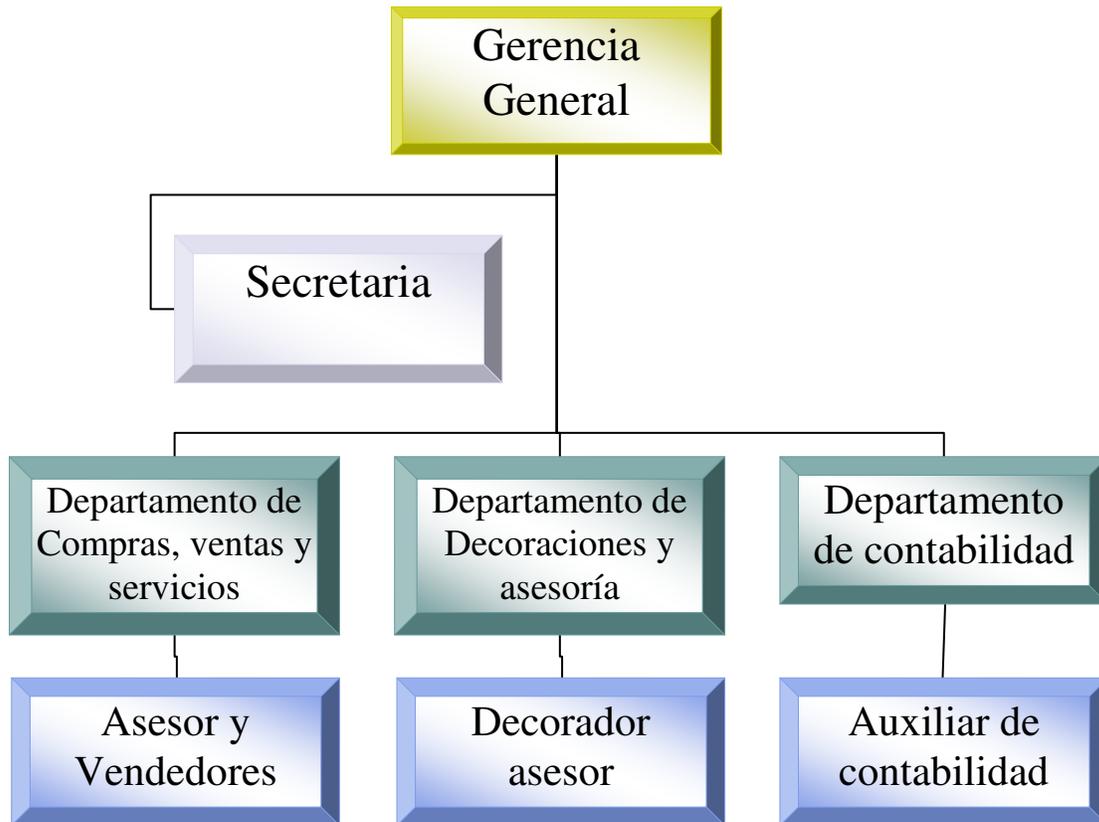
También podremos saber las deficiencias cuando la actitud del trabajador es de poca colaboración hacia la empresa, sus actitudes en algunas ocasiones muestran resistencia, incumplimiento e irresponsabilidad. De positiva cuando mejora la actitud, trata de sobreponer las situaciones presentadas y reduce la resistencia, aunque todavía la presenta, en general reduce el incumplimiento y la irresponsabilidad.

### **3.2 Organigrama Propuesto.**

El organigrama propuesto esta basada en una **Departamentalización funcional**, la cual es económica, porque resulta una estructura simple. Esta estructura es la más indicada para esta organización ya que se dedica a la venta de una escala reducida de productos y servicios, principalmente a todos los mercados dedicados a la decoración de eventos y arreglos de globos. En la aplicación de esta estructura, se garantiza bajo nivel de gastos administrativos, ya que los miembros de los departamentos comparten capacitación, experiencia y recursos. Lo más importante de esta departamentalización es la satisfacción laboral, porque los empleados trabajan para perfeccionar sus habilidades especializadas mediante la colaboración con miembros de la misma área funcional.

Los empleados pueden advertir una trayectoria profesional claramente definida en su departamento, y como resultado de ello a la empresa se le facilita la contratación y ascenso del personal con habilidades para la resolución de problemas en cada área de especialización.

## ORGANIGRAMA



### 3.2.1 Descripción de organización propuesta

Para el desarrollo de puestos de la organización, se hace la siguiente propuesta:

#### Departamento: Gerencia General

<b>Descripción del puesto:</b> Gerente General.
<b>Función:</b> Se centra en la toma de decisiones, organización, planeación, control y estrategias empresariales, es el puesto con más responsabilidad dentro de la organización, se toman decisiones de inversión, manejar las divisas de la empresa, enfocar a la empresa en llegar y cubrir la mayor parte del mercado nacional y hacer crecer a la empresa. Es la máxima autoridad en la organización y el contacto de la empresa con producto y servicio extranjero. Capacitar y sensibilizar al personal. Administrar el recurso humano y equipo. En esta empresa será el dueño de la empresa.
<b>Relación de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Con todo el personal de la organización.</li><li><input type="checkbox"/> Dirige las responsabilidades de las actividades administrativas.</li></ul>
<b>Perfil del puesto:</b> <p>Educacional: Licenciado en administración de empresas o ingeniero Industrial.</p> <p>Experiencia: Mínima de tres años en puestos similares, con buenas relaciones humanas y conocer del medio donde se desenvuelve la empresa.</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Conocimiento de manejo de personal</li><li><input type="checkbox"/> Buenas relaciones humanas.</li><li><input type="checkbox"/> Tener don de mando.</li><li><input type="checkbox"/> Totalmente bilingüe y amplios conocimientos de computación.</li></ul>

<p><b>Descripción del puesto:</b> Secretaria.</p>
<p><b>Función:</b> es la encargada de la recepción de llamadas y pedidos, realizar llamadas telefónicas, archivar los documentos, facturas, etc. así como la atención a personas que necesitan emitir facturación de pedidos, maneja las peticiones del gerente general, y algunos otros asuntos que se le asignen.</p>
<p><b>Relación de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Con gerencia general.</li> <li><input type="checkbox"/> Con todo el personal.</li> <li><input type="checkbox"/> Con el Cliente.</li> </ul>
<p><b>Perfil del puesto:</b></p> <p>Educacional: Título de Secretaria bilingüe</p> <p>Experiencia: dos años ( no indispensable).</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <p>Conocimiento de paquetes de computación, iniciativa, responsabilidad, honradez, habilidad numérica, excelente relaciones humanas.</p>

**Departamento: Compras, ventas y servicios.**

<b>Descripción del puesto:</b> Gerente o supervisor
<b>Función:</b> Se encarga de planificar, organizar, controlar y maximizar las ventas y compras de la empresa. Conocer el mercado funcional del producto, manejar proyectos de ventas. Responsable de comprar el producto que se requiere para clientes, decoraciones y eventos especiales, buscar nuevas opciones en el mercado nacional e internacional, ofertas, promociones, productos y artículos.
<b>Relación de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Gerencia general</li><li><input type="checkbox"/> Secretaria</li><li><input type="checkbox"/> Vendedores</li><li><input type="checkbox"/> Cliente.</li></ul>
<b>Perfil del puesto:</b> <p>Educacional: Título de Perito contador</p> <p>Experiencia: cinco años</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <p>Relaciones humanas, amplio conocimiento del mercado nacional, introducción del producto al mercado, saberse expresar claramente en forma verbal y escrita, destreza en trabajo en equipo.</p>

<b>Descripción del puesto:</b> Vendedores.
<b>Función:</b> Tiene a su cargo la responsabilidad de colocar y vender el producto.
<b>Relación de Trabajo:</b> <input type="checkbox"/> Gerente ventas. <input type="checkbox"/> Secretaria.
<b>Perfil del puesto:</b> Educacional: Titulo educación Media. Experiencia: 2 años mínimo, indispensable. Habilidades y destrezas: Edad comprendida ente 25 y 40 años de edad, excelentes relaciones humanas, tener entusiasmo y muy altos deseos de superación, honradez e iniciativa. Manejo de libros contables y experiencia en contactos con la SAT, conocimientos contables computarizados, honradez, puntualidad y eficiente.

**Departamento: Decoraciones y asesoría.**

<b>Descripción del puesto:</b> Decoradora.
<b>Función:</b> Es la encargada de realizar las decoraciones que se han contratado, así como impartir cursos de arreglos, decoraciones y cómo hacer figuras con los globos, dar asesoría a los clientes que la soliciten.
<b>Relación de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Gerente general.</li><li><input type="checkbox"/> Secretaria.</li><li><input type="checkbox"/> Subalternos.</li></ul>
<b>Perfil del puesto:</b> <p>Educacional: Título de educación media. Experiencia: 2 años como mínimo, indispensable. Habilidades y destrezas:</p>
Haber cursado seminarios, capacitaciones y cursos de trabajo con globos en el extranjero o en el país, tener entusiasmo, mucha creatividad y destreza manual, excelentes relaciones humanas, tener don de mando y tener capacidad de resolución de problemas inmediatamente.

<b>Descripción del puesto:</b> Promotor de eventos
<b>Función:</b> encargado de promover nuestro producto en decoraciones y exposiciones a nivel empresarial y apoyo a la decoradora.
<b>Relación de trabajo:</b> <input type="checkbox"/> Gerente General. <input type="checkbox"/> Decoradora. <input type="checkbox"/> Secretaria.
<b>Perfil del puesto:</b> Educacional: Título de educación media. Experiencia: 2 años de experiencia (no indispensable). Habilidades y destrezas: Buenas relaciones humanas, iniciativa, responsabilidad, respeto y honradez.

**Departamento: Contabilidad**

<b>Descripción del puesto:</b> Contador.
<b>Función:</b> Llevar la contabilidad y la situación financiera de la empresa.
<b>Relación de trabajo:</b> <input type="checkbox"/> Gerente General. <input type="checkbox"/> Gerente de compras <input type="checkbox"/> Departamento de decoración.
<b>Perfil del puesto:</b> Educacional: Perito contador con estudios universitarios. Experiencia: 2 años de experiencia. Habilidades y destrezas: Manejo de libros de contables y experiencia de trabajar con la SAT, conocimientos contables computarizados, buenas relaciones humanas, iniciativa, responsabilidad, respeto y honradez.

### **3.2.2 Misión de la organización propuesta.**

Propiciar un ambiente adecuado para la prestación del servicio de desarrollo y promotor de eventos, exaltando los valores éticos de la empresa y del personal que la compone; y así de esta manera, incrementar y mejorar cada día, la competitividad y excelencia de la organización y de todas aquellas que se sumergen en este sector de ventas y promotor de eventos.

### **3.2.3 Visión de la organización propuesta.**

Lograr posicionar nuestra organización, como líder e innovadora en la prestación de servicios y promotor de eventos a través de un servicio dinámico, creativo, estético y con gran diseño; y con la capacidad suficiente de generar satisfacción a nuestros clientes.

### **3.3 Principios a ser utilizados en la organización propuesta**

Los servicios a los clientes son sumamente flexibles, pueden ofrecerse a todos por igual o más selectivamente a unos que a otros. Pueden brindarse con mayor eficacia en ciertas épocas que en otras.

Los servicios son posibles de administrar en tal forma que se ofrezcan a los clientes actuales o futuros en el momento apropiado y de una manera capaz de satisfacer los objetivos de la organización. Se distinguen de los precios, diseño de producto, y publicidad, en el hecho de que se dirigen esencialmente de igual manera a todos los clientes.

El propósito de esta organización al establecer un programa de servicio, como ya se dijo, será el de lograr mayores utilidades en el futuro y clientes muy satisfechos. Aunque es difícil calcular las utilidades en forma confiable, es necesario estimarlas de la mejor manera posible.

Los principios intermedios más importantes para satisfacer a los clientes a través de programas de servicios se detallan a continuación:

### **3.3.1 Visión de servicio**

Los líderes es servicio consideran que la fuerza motriz de su empresa es la excelencia en servicio. El servicio excelente distingue a una empresa de sus competidores; en él radica la diferencia esencial.

No importa cuáles sean los mercados objetivo, los servicios específicos o la estrategia de precio: los líderes en servicio ven en la calidad del servicio su plataforma para competir.

Los líderes en servicio definen la visión de servicio de su empresa. No la expresan con palabras, sino que dan ejemplo diariamente a través de sus actuaciones.

### **3.3.2 Creer en Otros.**

Los líderes en servicio creen en la capacidad innata de la gente para realizarse, y consideran que su papel es alcanzar una meta de excelencia, proporcionar las herramientas necesarias para el éxito y promover una conducta de liderazgo en toda la empresa.

Como los líderes en servicio tienen fé en las personas que trabajan con ellos, consideran que la comunicación con sus colaboradores es prioritaria.

Los líderes en servicio escuchan la voz del negocio, eliminan los obstáculos que impiden mejorar, comunican la visión de la empresa, y enseñan el oficio.

El servicio más fundamental es servir a quien sirve. Los líderes en servicio no son jefes; son instructores.

### **3.3.3 Amor al negocio**

Los mejores líderes en servicio aman la empresa que dirigen; les encanta permanecer inmersos en las complejidades del negocio, en los problemas que los asedian, en la sensación de logro después de un buen día; aman la acción.

Los líderes en servicio prefieren estar dirigiendo su empresa por encima de cualquier otra cosa. Sienten el deseo profundo de manejar bien su negocio, hacerlo crecer, crear algo especial.

El amor al negocio es el combustible de altas normas de los líderes en servicio. El líder no solamente enseña el funcionamiento del negocio sino que da ejemplo de su estilo, sus valores, su excelencia.

### **3.3.4 Integridad**

Los líderes en servicio hacen lo correcto, aunque sea molesto o costoso para ellos; les conceden importancia a la justicia, a la coherencia y a la veracidad para con los clientes, los empleados, los proveedores y otras partes interesadas y por lo tanto se ganan la oportunidad de estar a la cabeza.

### **3.3.5 Capacitación al personal**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Ayuda a los empleados para que se preparen integralmente como personas y le proporcionan al empleado conocimientos sobre los aspectos técnicos del trabajo. Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. La capacitación debe ser con miras a objetivos trazados por la empresa para llegar a concretarlos con la mejor eficiencia posible y así comparar el desempeño individual al atacar el mercado.

Los principales objetivos de la capacitación que se adaptan a las propuesta son:

- Preparar la personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **3.3.6 Resistencia al cambio.**

El cambio significa modificar algunas visiones, actitudes, conocimiento y hábitos que, aunque son cotidianos, resultan erróneos y nocivos para la atención al cliente y la calidad.

Y si se toma en cuenta que el cambio implica un esfuerzo con cierto grado de incertidumbre sobre los resultados, que pretenden modificar el estado de cosas, entonces nos encontramos con que cualquier intento por iniciar una transformación hacia la atención al cliente y la calidad, genera una resistencia y temor en el interior de la empresa. La meta de una estrategia de implementación es generar un proceso de mejora continua o, en otras palabras, la meta es generar un proceso donde los cambios e innovaciones sean permanentes.

Esta es precisamente una de las condiciones básicas de permanencia en el mercado de las organizaciones hoy en día, ya que lo único que hoy permanece constante, y cada día se acelera más, es el cambio. Al prestar atención al cliente personalizada así como procesos de calidad, es natural que cualquier intento serio de cambio se enfrente a resistencia y temor por parte de directivos y empleados en la organización.

Es natural que las personas en las empresas sientan temor al cambio, y más si temen perder su estatus o quedar en algún tipo de evidencia desagradable.

### **3.4 Ventajas de la organización propuesta.**

- ❑ Productos y servicios a bajo costo
- ❑ Producto de calidad y durabilidad
- ❑ Confiabilidad en los productos y servicios prestados
- ❑ Satisfacer la necesidad del cliente
- ❑ Entidad seria y profesional
- ❑ Mejoramiento en la atención al cliente, con procesos, procedimientos y aplicación de calidad total.
- ❑ Liderazgo en el mercado.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTA**

### **4.1 Proceso utilizado de la organización propuesta.**

#### **4.1.1 Implementación**

Que el comprador quede satisfecho o no después de su compra depende de la publicidad y satisfacción de la oferta de la aceptación del rechazo del comprador.

Satisfacción: son las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comprar el desempeño percibido de un producto, con sus expectativas.

Uno de los objetivos de esta propuesta, es que la empresa con su producto, servicio y atención deje a los clientes muy satisfechos. Porque un cliente muy satisfecho o conforme con el producto, servicio o atención vale 10 veces más para la empresa que un cliente insatisfecho.

#### **4.1.2 Proceso de servicio al cliente**

Todas las actividades necesarias o indispensables que este tipo de empresa debe realizar para que permita a los clientes la facilidad de ponerse en contacto con los elementos correctos de la empresa, servicio, respuesta y soluciones a requerimientos de manera rápida y satisfactoria.

### **4.1.3 Proceso de pedido de envío**

Todas las actividades que se deben realizar por los empleados que implica recibir y aprobar pedidos, enviar la mercancía a tiempo y cobrar el pago.

### **4.1.4 Proceso de Adquisición y retención de clientes**

Todas las actividades de gerencia en esta clase de empresa implicada en financiar y retener a las clientes e incrementar sus compras, son mencionadas a continuación:

#### **4.1.4.1 Atraer nuevos clientes**

Los servicios han de ser diseñados e implementados para atraer al cliente y servirlo a la vez. El servicio por definición esta destinado a satisfacer al cliente y es posible que influyan en su comportamiento.

Un programa de servicio bien diseñado incrementará los atractivos de una organización, para favorecer la visión de los clientes actuales así como de clientes nuevos.

#### **4.1.4.2.1 Aumento de ventas a los clientes actuales**

Estos pueden ser los mejores candidatos para futuras ventas, mayores pedidos por parte de los mismos y sobre todo evitar el arrepentimiento de algunos consumidores lo que implica conservar al cliente.

Es evidente que si la organización al ofrecer servicios tiende a conservar por más tiempo a los clientes actuales, de venderles más y de evitar reclamos, está logrando beneficios significativos. El valor de esto debe calcularse junto con otros beneficios de forma aproximada y compararse con el costo de otros servicios.

#### **4.1.4.3 Mejores precios de los productos:**

Es razonable que una organización pida un precio más alto si ofrece servicios que los Clientes encuentran valiosos.

Menor vulnerabilidad a la competencia de precios: los competidores pueden imitar las estrategias de una organización de manera mucho más rápida que otra. El precio es lo más fácil de imitar, no tanto la publicidad y ventas personales, pero en todo caso es más difícil igualar los servicios de un competidor.

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN SATISFACCIÓN AL CLIENTE A TRAVÉS DE SERVICIO**

Las Empresas líderes que buscan satisfacer las necesidades o requerimientos a sus clientes como su principal objetivo tienen algunas características particulares.

Aquí veremos algunas de las más comunes:

- Los líderes conciben la calidad de servicio como la clave del éxito si se quiere satisfacer al consumidor. Ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como algo periférico.

Creen fundamentalmente que un servicio es la mejor estrategia del éxito y la mejor estrategia para generar beneficios. Al margen de los objetivos del mercado, del portafolio de servicios o de las políticas de precio seguidas, los líderes de la satisfacción al cliente conciben la calidad de servicio como la base de la competencia. Desde cualquier ángulo que se mire, la idea del servicio, constituye la idea fundamental.

- Los líderes del servicio al cliente nunca fallan en su compromiso de ofrecer satisfacción a sus consumidores.
- Ven el servicio de calidad como una tarea que nunca acaba, en la que la opción efectiva es insistir en la búsqueda de una mejor calidad cada día de cada semana de cada mes de cada año. Entienden que la calidad del servicio no es un programa; no hay soluciones rápidas, ni fórmulas mágicas, ni "píldoras de calidad" que se puedan tomar.
- Los líderes del servicio entienden que la satisfacción del consumidor requiere de una permanente y repetida vigilancia.

#### **4.1.4.4 Cómo atraer Clientes.**

La empresa requiere incrementar sus utilidades y ventas es necesario dedicar tiempo y recursos a la búsqueda de mercado insatisfecho. La adquisición de nuevos mercados requiere de gran habilidad para generar y calificar prospectos, y convertir cuentas nuevas. Para generar prospectos la empresa debe crear anuncios y los colocar en medios que lleguen a los nuevos prospectos , enviar correo directo y hacer llamadas telefónicas a posibles prospectos.

Estar participando en exposiciones del producto donde se podrían encontrar nuevos prospectos, esto significa que toda actividad produce posibles nuevos clientes, determinando cuales de los sospechosos son realmente buenos, y ésto se hace visitándoles e investigando su situación financiera.

#### **4.1.5 Alternativas de productos nuevos**

Todas las actividades implicadas en investigar, desarrollar y lanzar nuevos productos de alta calidad de manera rápida y dentro del presupuesto de la empresa y nuestros clientes.

##### **4.1.5.1 Retener a los clientes**

Además de mejorar las relaciones con socios o proveedores de la cadena de suministros, es necesario forjar lazos de lealtad más fuertes con los clientes finales.

Es necesario preocuparse por satisfacer al cliente, aunque los clientes actuales son más difíciles de complacer, porque son más inteligentes, más concientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar y lo peor de todo es que son abordados por los competidores con ofertas que son iguales o mejores. Por esta razón el reto no es producir clientes satisfechos, varios competidores pueden hacerlo, el reto es producir clientes leales. La adquisición de clientes requiere gran habilidad para generar prospectos, calificar prospectos y convertir cuentas.

Para generar prospectos, la empresa debe crear anuncios y colocarlos en medios que lleguen a los nuevos prospectos; los vendedores de la empresa deben participar en exposiciones del producto y servicios que se ofrecen al público donde seguramente se encontrarán nuevos prospectos. Todo esto genera una lista de nuevos clientes, la siguiente tarea es determinar cuáles de ellos son realmente buenos prospectos. Esto se debe hacer visitándolos, verificando su situación financiera, etc.

Los prospectos se deben calificar como clientes potenciales y no potenciales. Los vendedores deben ponerse en contacto con prospectos potenciales y tratar de convertirlos en cuentas o clientes, lo que implica hacer presentaciones, contestar a objeciones y negociar términos definitivos.

#### **4.2 Evaluación del desenvolvimiento de la organización propuesta**

La satisfacción del consumidor puede ser medida de varias maneras.

- Puede medirse elaborando un cuestionario preguntando: " indique qué tan satisfecho está usted con el producto o servicio X en la siguiente escala: altamente insatisfecho, insatisfecho, indiferente, satisfecho, altamente satisfecho (satisfacción reportada directamente).
- A los consumidores que respondan el cuestionario se les puede preguntar qué tanto esperan de un producto determinado, cuál ha sido su experiencia (deducir insatisfacción).
- Otro método es preguntar acerca de los problemas que ellos hayan tenido con el ofrecimiento o que listen algunas mejoras que ellos pudieran sugerir (análisis de problemas).

Por otro lado, las empresas pueden preguntar con respecto al porcentaje de importancia que se le asigna a algunos elementos de la oferta y cuán bien la organización ha desarrollado cada elemento. El método de preguntar acerca de los problemas que ellos han tenido con el ofrecimiento ayuda a las empresas a conocer si está bajo en desarrollo de importantes elementos y sobre el desarrollo de elementos relativamente poco importante, mientras se están recolectando datos sobre la satisfacción del consumidor o cliente potencial.

También podrán ser útil hacer o plantear preguntas adicionales para medir la intención de recompra de los consumidores; ésta normalmente es alta si la satisfacción del consumidor es alta. También podría ser útil medir la voluntad del consumidor para recomendar la empresa y la marca a otras personas. Una calificación verbal de parte del consumidor altamente positiva, indica que la empresa está generando un alto nivel de satisfacción entre sus cliente.

### **4.3 FODA de la organización propuesta.**

Es una técnica de diagnóstico organizacional, que permite orientar a la empresa hacia el largo plazo, qué es lo que quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos, procedimientos, etc. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por ellos cuenta, con una posición privilegiada frente a la competencia.

- Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito.

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no notarse causará un deterioro en las ventas o las utilidades de la empresa.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

### 4.3.1 Fortalezas y debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>La empresa está a la vanguardia en tecnología, servicios, decoraciones, ventas de globos y en la aplicación de atención al cliente y calidad total (del producto o servicio).</p> <p>La calidad humana y de servicio de cada uno de los integrantes de la empresa.</p> <p>Personal altamente calificado en atención al cliente y para enfrentar retos que el cliente no pueda resolver, satisfaciendo los deseos de él.</p> <p>Experiencia en manejo de eventos y exposiciones de globos, con procesos de calidad y atención al cliente aplicados.</p> <p>La empresa cuenta con una excelente red de servicio y los clientes saben que recibirán el servicio con atención y calidad.</p>	<p>Sólo existe una decoradora para atender las demandas.</p> <p>La empresa trabaja contra pedidos, mientras que la competencia tiene productos en bodega y a disposición inmediata.</p> <p>El producto que ofrecen es más caro que el del mercado nacional, pero ese precio alto se apoya en una diferencia real percibida en cuanto a calidad.</p> <p>La empresa no está posicionada en el mercado, en comparación a la competencia.</p>

### 4.3.2 Oportunidades y amenazas

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p data-bbox="118 674 641 821">Los consumidores se muestran cada vez más interesados en nuestros servicios y productos.</p> <p data-bbox="118 852 641 1108">Varios distribuidores están interesados en adquirir nuestros productos y servicios a consecuencia de la buena atención al cliente y calidad aplicada.</p> <p data-bbox="118 1140 641 1287">Productos de alta calidad que no se encuentran en el mercado nacional.</p>	<p data-bbox="667 674 1248 764">El aumento de empresas dedicadas a este negocio.</p> <p data-bbox="667 795 1248 997">Un número cada vez mayor de personas está comprando nuestros productos en tiendas sin ninguna representación.</p> <p data-bbox="667 1029 1248 1176">El gobierno promueve impuestos altos para las empresas que importan productos de este tipo.</p> <p data-bbox="667 1207 1248 1409">Debido a las mejoras de la atención al cliente y aplicación de la calidad, otras empresas desean aplicar estos procedimientos.</p>

#### **4.4 Teoría de colas para la nueva propuesta.**

Las líneas de espera o teoría de colas, los cuellos de botella y otros fenómenos diferentes relacionados con el congestionamiento de los procesos de atención al cliente que conduce a las demoras, existe en casi todos los tipos de sistemas de producción y de servicio. Algunos ejemplos de esto es un innumerable ambientes en los cuales un mecanismo de servicio satisface las demandas que ocurren en forma aleatoria.

##### **4.4.1 Desempeño del sistema.**

Cada persona asociada con un sistema de líneas de espera generalmente está tratando de optimizar algo. Los clientes que esperan el servicio, que sienten que podría aprovechar mejor el tiempo si pudieran estar en cualquier otro lado en ese momento, por lo general están descontentos con las esperas prolongadas. Por lo tanto, quieren que el tiempo total que pasen dentro del sistema se reduzca al mínimo. Los servidores están limitados, por un lado, por el aburrimiento cuando la demanda de las tareas es baja y, por el otro lado, por la fatiga cuando la demanda es alta.

Lo ideal sería que, la carga de trabajo del servidor estuviera coordinada para que éste lo lleve a cabo a un paso o velocidad apropiada. Cuando la longitud de la línea de espera se vuelve muy larga, el gerente de decoraciones que se preocupe por los efectos adversos respecto a la calidad, la producción y la satisfacción de los clientes.

Con esta actitud en mente que existe en cualquier sistema de líneas de espera, se necesitan tomar ciertas medidas con el fin de especificar la efectividad del sistema en general. Las medidas comunes que describen a los sistemas de líneas de espera se presentan enseguida.

1. Número de clientes en el sistema.
2. Número de clientes en la línea de espera.
3. Tiempo total de espera en el sistema.
4. Tiempo de espera en la línea de espera.
5. Tiempo ocioso del servidor.
6. Utilización del sistema.

En cada caso, la medida del desempeño será alguna función de los procesos de llegada y servicio y de las condiciones del medio ambiente. Los valores promedios se usan en la forma acostumbradas para representar las expectativas de estas medidas. La medida básica es el número promedio de clientes en el sistema durante el tiempo, con el cual se asocia el estado del sistema. Las transiciones entre éstos estados, esto es decir, el número de clientes en diferentes puntos en el tiempo, cambiará debido al carácter aleatorio de las llegadas, del proceso del servicio y de las condiciones ambientales.

#### **4.4.2 Clasificación de los sistemas de líneas de espera.**

La clasificación y notación estándar para los sistemas de líneas de espera que se ha adoptado, se origino con Kendall 1953 quién especifica un sistema de acuerdo a los elementos titulados **a/b/c/d/ y e**. Los elementos a y b corresponden a las llegadas y al proceso de servicio, respectivamente, c representa el número de canales de servicio en paralelo, d representa restricción en el número de clientes permitidos a entrar en la línea de espera y e es la disciplina de la línea de espera. Para los casos comunes donde d es infinito y e es la disciplina de la línea de espera. Para los casos comunes donde d es infinito y e corresponde a la orden de servicios de primeros en llegar primeros en salir.

La disciplina de la cola se refiere al orden en el que seleccionan sus miembros para recibir el servicio, pudiendo ser por ejemplo: primero en llegar, primero en salir, la que se supone como normal para la empresa.

### **Diagrama de Proceso para realizar un estudio y análisis de colas.**

Asignar a un vendedor para cada cliente que establezca comunicación con la empresa.



El vendedor le mostrará los productos y servicios que presta la empresa.



Cuando el cliente establezca sus requerimientos, presentarle la mejor pro forma a su requerimiento.



Cuando el cliente ordene la compra del producto o servicio, Pasará a facturación y el cliente cancelará.



Cuando la factura este cancelada, se entregara el producto en el menor tiempo posible, y si es servicio en el tiempo de acuerdo con el cliente.

### **4.4.3 Disciplina de cola**

La disciplina de cola se refiere al orden en el que se seleccionan sus miembros para recibir el servicio, pudiendo ser por ejemplo: primero en llegar o llamar, será el primero en salir, es lo que se debe realizar para atender con atención y calidad al cliente de esta empresa .

### **4.4.4 Medidas de mitigación para reducir el tiempo de espera.**

- Establecer criterios objetivos de atención, reduciendo al mínimo atenciones innecesarias.
  
- Reducir el número de procedimientos administrativos y burocráticos para la agilización de las personas.
  
- Elaborar procedimientos rápidos para atender a diversos tipos de clientes.

## **5. DETALLE DE LOS RESULTADOS**

### **5.1 Estudio y Análisis de quejas de la organización actual.**

Se analizará el desempeño que tienen los empleados al ejecutar su trabajo en cara a cara con el cliente.

- La mala elaboración de prosupuestos de ventas y así como el trabajo de decoraciones es un factor que produce incrementos de clientes insatisfechos, ya que en la mayoría de oportunidades los costos ascienden en vez de disminuir y la pérdida de tiempo en repetir dichos presupuestos hace hasta perder la venta o decoración.

- La presentación y buen trato del producto es muy importante en las ventas y trabajo de decoraciones, ya que el cliente puede quedar muy satisfecho de éste y del servicio con la primera impresión. Por esa razón es importante que el vendedor y la decoradora tenga la astucia y el talento para elaborar su trabajo de la mejor manera, aplicando atención al cliente y mucha calidad.

- Una excelente venta y un buen servicio prestado al cliente, son factores que influyen para que éste vuelva a requerir de nuestro servicio y aún más recomiende nuestra empresa con cualquier persona que pregunte por algún producto o servicio que esta empresa preste. Sin embargo, el mal manejo hace perder a la empresa un promedio de 10 a 12 clientes por el efecto multiplicativo.

- Todos los departamentos de la empresa están ligados con la atención al cliente y la calidad, debe darse mucha importancia a esto ya que el cliente es la razón de nuestra empresa, y sin ellos no podríamos subsistir.

- Cuando se decora y el trabajo se hace incompleto o mal hecho el cliente se ve en la penosa necesidad de llamarnos y regresar, en ocasiones a repetir la decoración, por lo que el tiempo perdido y las molestias que se provoca al cliente, da mala imagen.

- Realmente es importante que el cliente encuentre una comunicación buena y con la mejor atención, que desde aquí el cliente se sienta bien atendido y mucho más cuando se esté haciendo una venta o una decoración.

En cuanto a producto en existencia se refiere, es de mucha necesidad que el producto esté a tiempo, en lugar y hora en punto, que el cliente tenga la confianza de que al llamarnos encontrará lo que necesita y poder así llenar sus necesidades.

## **5.2 Normas de rendimiento**

### **5.2.1 Ventas**

Paso 1. Saludar al cliente.

1. Desearle al cliente buenos días con una sonrisa alegre.
2. Al solicitar el pedido, hacerlo con cortesía. Dar un saludo amigable y así informar a sus clientes que está dispuesto a ayudarlo.
3. Llamar por su nombre a los clientes habituales. Esto hace que se sientan importantes y añade una dimensión de cordialidad a una relación de negocios que de otra forma sería fría.

## Paso 2. Tomar el pedido.

1. Registrar el pedido a medida que al cliente se le informe de su pedido.
2. Conocer a cabalidad todos los artículos del menú.
3. Responder todas las preguntas que el cliente pueda formular sobre calidad del producto, contenido y elaboración.
4. En caso de recibir pedidos de artículos que no se ofrezcan, sugiera algún artículo similar contenido en la hoja de pedidos. No diga “No tenemos ese Producto”.
5. De explicaciones detalladas y útiles a los nuevos clientes y se convertirán en clientes habituales.
6. Atienda amablemente los pedidos especiales o urgentes.
7. Está bien cambiar pedidos o solicitar productos adicionales, sin embargo, no olvide ajustar los precios y hacerlo saber al cliente.

## Paso 3. Reúna el pedido.

1. Lo primero es clasificar el tipo de pedido: Normal o Urgente.
2. Siga exactamente los procedimientos prescritos.(paso 1 y 2)
3. Obedezca las instrucciones detalladas para empacar el pedido.

## Paso 4. Entrega de pedido.

1. Las normas abarcan las posiciones de cada artículo en su respectivo empaque para lograr la mejor apariencia y presentación del producto.
2. La apariencia atractiva es de gran importancia en el servicio a la clientela. Es una forma de informar al cliente que usted se enorgullece de su trabajo, de su empresa, de sus productos y de su capacidad para complacer al cliente.
3. El cliente no debe tener que ir a buscar el pedido.

4. Informe la suma a pagar y solicite el pago amablemente.

Paso 5. Solicite el pago.

1. Repita la suma por la cual se hizo la venta y la cantidad recibida con voz clara.
2. Cuente los vueltos con cuidado.
3. Verifique las cuentas y los vueltos en las manos del cliente.

Paso 6. Gracias y vuelva pronto.

1. Agradezca a todos los clientes e invítelos a solicitar de nuevo sus productos y servicios.
2. Si se atiende a un cliente en las primeras horas de la mañana, cerciórese de desearle un feliz día.
3. Infórmele a la persona que nada le agradecería más que atenderle de nuevo.

### **5.2.2 Servicios**

Búsqueda de cero defectos:

No hay nada más difícil que la búsqueda de pequeños errores de calidad.

En ciertos aspectos de la calidad, el servicio es superior al de la competencia, en otros, la competencia nos hace mejor para hacer la diferencia. Por eso es importante suprimir los errores en el servicio, lo cual es tarea de todos los que trabajan en la organización.

Se trata, pues, de un terreno en el que los círculos de calidad y la participación del personal que se mantienen en contacto directo con el cliente, serán enormemente eficaces. La búsqueda del cero defectos no se puede improvisar, he aquí sus principales etapas:

A. *Asegurarse que todos compartan las normas de calidad.* Es inútil pedir a alguien que haga algo a la primera si no sabe lo que debe hacer. Por lo tanto, hay que conocer bien las normas.

B. *Definir las Prioridades.* Es fundamental que se realice teniendo en cuenta las prioridades de las mejoras a alcanzar. ¿Hay qué centrarse en primer lugar, en la acogida al cliente? ¿en la rapidez de la respuesta? ¿en los plazos para la prestación del servicio? ¿en las forma en la que se tratan las reclamaciones. El diagnóstico le indicará, normalmente, el orden de sus prioridades,. Así, es posible orientar desde el principio el trabajo de los grupos a los que se asignan misiones de calidad o de mejoras y obtener resultados rápidos en puntos difíciles.

C. *Lanzar una campaña de cero defectos para todo el personal, ejecutivos y empleados.* Una vez establecido el orden de prioridades es necesario despertar el entusiasmo general para que todos se lancen en la búsqueda por la perfección. No basta con decidirlo, debe realizarse un enorme esfuerzo en el campo de las comunicaciones internas de la empresa.

D. *Preparar la estrategia del cero defectos.* El éxito de una caza de errores depende de dos factores: El conocimiento de las normas de calidad y la capacidad de trabajar en grupo.

E. *Implantar un proceso para identificación caza de errores.* El proceso de identificación de errores gira en torno a dos mecanismos: La creación de grupos de trabajo que deberán buscar los medios para mejorar el servicio, y , la presentación de información a la dirección que deberá traducirse inmediatamente en acciones concretas.

F. *Cualificar y Cuantificar los progresos realizados y darlos a conocer.* En el momento que sea posible, es necesario medir entre los clientes el efecto de las protestas y comunicar los resultados a toda la organización.

## **5.2 Análisis de la implementación de la propuesta.**

El jefe de atención al cliente debe revisar que el personal cumpla con todos los procedimientos, cuando realicen una actividad, ya sea de decoración o de ventas.

La propuesta en su implementación debe tener el mayor éxito en las ventas y decoraciones, ya que las visitas constantes a los clientes y nuevas propuestas de ventas y servicios, agregando atención personalizada y calidad en nuestro personal, generarán utilidades a corto plazo, agregando que los pedidos se deben despachar con más eficiencia y esto hará la recuperación de clientes antiguos y la incorporación a la empresa de nuevos clientes.

La nueva organización propuesta deberá crear mejoras continuas, tanto para el empleado como para el producto y servicio, debido a esto, la comunicación de gerencia con vendedores debe mejor y la capacitación que se proporcione a los empleados a todo nivel, hará que queden clientes muy satisfechos.

#### **5.4 Costo de la Calidad y de la falta de la Calidad en la Atención al Cliente.**

Muchos esfuerzos se han llevado a cabo en esta empresa en los últimos años para mejorar la calidad en la atención al cliente, con el objetivo primordial de reducir sus costos.

Al consultar con la gente sobre la forma de mejorar su manera de trabajar, se espera reducir los tiempos de decoración y envíos.

En lugar de gastar dinero en inspeccionar, volver a fabricar la decoración y disminuir los desperdicios de material, se puede invertir la misma suma en discutir en un círculo de calidad los métodos de economizar dinero. Mejorar la calidad abre la puerta a obtener ganancias sustanciales. En el área de servicios, la mejora de calidad ofrece escasas posibilidades de reducir costos. Por el contrario, el beneficio de no incurrir en errores son considerables. Un boca en boca que exprese satisfacción se convierte en una fuente considerable de ventas suplementarias. Si de cada 100 arreglos elaborados 10 son defectuosos y necesitan un 10 por 100 de costos suplementarios, el costo suplementario total es de 1 por 100. El cero defectos permite, pues un máximo de 1 por 100 de ganancias. En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que 1 por 100 de clientes insatisfechos produce hasta un 12 por 100 de clientes perdidos. La gestión de la calidad del servicio supone, claro está, inversiones que a veces pueden ser considerables.

Como quiera que se trate se debe conseguir hacer las cosas bien a la primera, dichas inversiones son, en general, inversiones de prevención.

Pero cuales quiera que sea las cantidades en juego, el costo de la calidad es, en general, inferior al de la falta de calidad y el rendimiento de la calidad del servicio es muy alto.

En primer lugar, es mucho más oneroso conseguir un nuevo cliente que mantener un cliente satisfecho. Ahí están los enormes presupuestos publicitarios para demostrarlo. Acto seguido, el gestor debe comparar las gestiones preventivas con los costos de los fallos internos y externos.

Con la nueva propuesta en la organización de mejora de la calidad, se ha dado lugar a una reducción de dinero en los costos de los fallos. Más importante aún es consignar que las inversiones en calidad suponen una enorme fuente de ventas suplementarias.

Estos beneficios se producen por la disminución de la tasa de insatisfacción, por el impacto positivo del boca en boca y por el aumento de la tasa de lealtad.

#### **5.4.1 El costo total de la calidad.**

a) Costo de prevención:

Todos los gastos realizados para prevenir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.

b) Costo de inspección y control:

Todos los gastos realizados para controlar la calidad. Realizar auditorias no sirve de mucho puesto que el cliente ya ha percibido los problemas.

C) Costo de fallos internos:

Todos los gastos debidos a la falta de calidad, tales como: rehacer dos veces la misma factura, devolver su dinero al cliente insatisfecho, enviarle una carta presentando nuestra excusas, más los desechos y derroches (de papeles, documentación que hay que rehacer) en todos los materiales de servicio.

d) Costo de fallos externos:

Todos los gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la pérdida de antiguos clientes, para contrarrestar el boca en boca negativo, iniciando por los clientes insatisfechos y para recuperar la pérdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.

## 5.5 Tabla comparativa entre ambas estructuras

Tabla II . **Ventajas método actual vrs. ventajas de propuesta**

Método actual de la empresa Ventajas	Propuesta puesta en marcha Ventajas
No hay ninguna inversión en capacitación. Ha funcionado por 8 años. Los clientes existentes son muy fieles.	La cartera de clientes aumentó. El personal es debidamente capacitado. Todos los servicios son realizados con tecnología de vanguardia. La realización y cotización de los presupuestos se realizan en forma más eficiente y rápida. La información acerca de su servicio llega más rápido al cliente.

## 5.6 Desventajas de la implementación de la estructura propuesta

Tabla III. **Desventajas método actual vrs. desventajas de propuesta**

Desventajas del método actual	Desventajas de la propuesta puesta en marcha
<p>El personal no está debidamente capacitado.</p> <p>Tecnología obsoleta.</p> <p>La cartera de clientes ha decaído mes con mes.</p> <p>La realización de las cotizaciones y presupuestos son muy lentos y monótonos.</p> <p>Comunicación con los clientes deficiente.</p>	<p>El costo es un poco elevado.</p> <p>Se necesita hacer inversión en la capacitación del personal y en la tecnología.</p>

## CONCLUSIONES

1. Para crear una empresa competitiva en el mercado es necesario incluir estrategias y planificación de atención al cliente, para lograr la satisfacción al cliente.
2. En una empresa de servicios y ventas lo más importante es el cliente, porque a él nos debemos y por el deseo de cubrir su necesidad existe la empresa.
3. La administración de la calidad total tiene varias dimensiones: el diseño de productos que cumplan con las necesidades de los clientes, el control de los procesos, para asegurar el cumplir con los requisitos del diseño y el mejoramiento de la calidad para que crezca continuamente en una empresa, es un reto, debido a la globalización, implementar la calidad es una gran arma para hacer que el cliente prefiera nuestros servicios.
4. La elaboración de procedimientos, orienta a los empleados respecto de sus responsabilidades y paso a seguir en el proceso de servicio y calidad, comprometiéndolos con la empresa al hacer suyos los objetivos, valores y metas personales con la institución.

5. Los pasos a seguir en la presentación de los servicios, incluyen desde los hábitos de cortesía, forma de actuar, profesionalmente, ante las necesidades del cliente, escuchar atentamente al mismo, comprometiéndose con sus necesidades, utilizar el lenguaje adecuado y sencillo de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

6. Es importante que esta empresa presente una imagen hacia el mercado, debe existir en todos los empleados actitud de colaboración y mucha atención al cliente. Es necesario crear políticas de atención al cliente para crear clientes muy satisfechos día tras día.

7. Reducir las colas de espera para mejorar la prestación de servicios es realmente importante para la organización, ya que, con ello se logra cumplir con las expectativas de los clientes de no esperar por los servicios, aumentando de esta manera su satisfacción.

## **RECOMENDACIONES.**

1. La implementación de los procesos a seguir en esta empresa, son tan importantes que se hace necesario que los procesos se cumplan para llegar a cumplir la misión y visión.
2. Es necesario por parte de la gerencia general apoyar al 100% a los vendedores y decoradora, pues, ellos son nuestra mayor fuente de ingresos y ventas en la empresa.
3. Cuando se selecciona personal que labore en la empresa, es necesario preferir a las personas con experiencia, ya que, la calidad y atención al cliente será mucho más fácil de inyectar y aplicar. El manejo del materia se hará con mucho más facilidad y delicadeza.
4. Hacer una evaluación de la propuesta constantemente para que evolucione de buena manera y se aproveche la inversión hecha.
5. Renovar la tecnología y mantenerla a la vanguardia.
6. Tener muy en cuenta que la responsabilidad y respeto a los clientes es crucial para tenerlos muy satisfechos.



## BIBLIOGRAFÍA

- EVANS, J. Y LINDSAY, W. (1995). **Administración y Control de la Calidad**. Grupo Editorial Iberoamericana. México.
- BERRY, T (1992). **Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total**. Editorial Mc Graw Hill de Management.
- FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). **Introducción a la Investigación de Mercado**. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.
- BERRY, T. (1996) **Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras**. Editorial Díaz de Santos. Caracas.
- CHIAVENATO, I. (1995) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- DESATRICK, R. (1990). **Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio**. Editorial Legis IESA.
- HARRIGTON, J. (1998). **Cómo Incrementar la Calidad Productiva**. Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, S. (1995) **Metodología de la Investigación**. Ediciones Mc Graw Hill.
- HOROVITZ, J. (1997) **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- KARL, A. (1988) **Gerencia del Servicio**. Legis Fondo Editorial.
- KARL, A. (1997) **La Revolución del Servicio**. Primera Edición. 3R Editores.
- MASAAKI, I. (1998). **Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo** (Gemba). Editorial Mc Graw Hill.

STONER, J. (1996). **Administración.** Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.

WELLINGTON, P. (1997). **Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente.** Kaizen. Editorial Mc Graw Hill.

## ANEXOS

Cuadro No. 1 AUTO EVALUACIÓN.

Cuestionario utilizado.

<b>Pregunta</b>	<b>NR</b>	<b>NA</b>	<b>n</b>	<b>Si</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
1. La empresa es No. 1 en la distribución del producto?			3	1	33	2	67
2. Cree que es una buena empresa para trabajar?			3	3	100	0	0
3. Hago mi mejor esfuerzo al efectuar mis labores diarias?			3	3	100	0	0
4. Me considero un elemento importante en el mejoramiento de la calidad?			3	3	100	0	0
5. Estoy dispuesto a colaborar para mejorar la calidad del servicio?			3	3	100	0	0

NR = no responde

NA = no aplica

n = total de personas encuestadas

Si = personas que están de acuerdo

No = personas que están en desacuerdo

Cuadro No. 2 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.

Pregunta	NR	NA	n	Si	%	NO	%
1. Tiene el cliente facilidad de comunicación con la empresa?			10	4	40	6	60
2. Se siente el cliente bien comunicado y atendido?			10	2	20	8	80
3. Cuando el cliente se comunica, la respuesta de la empresa es inmediata?			10	3	30	7	70
4. La comunicación cliente-empresa es con atención y calidad?			10	3	30	7	70
5. Es el cliente atendido con respeto y educación?			10	10	100	0	0

NR = no responde

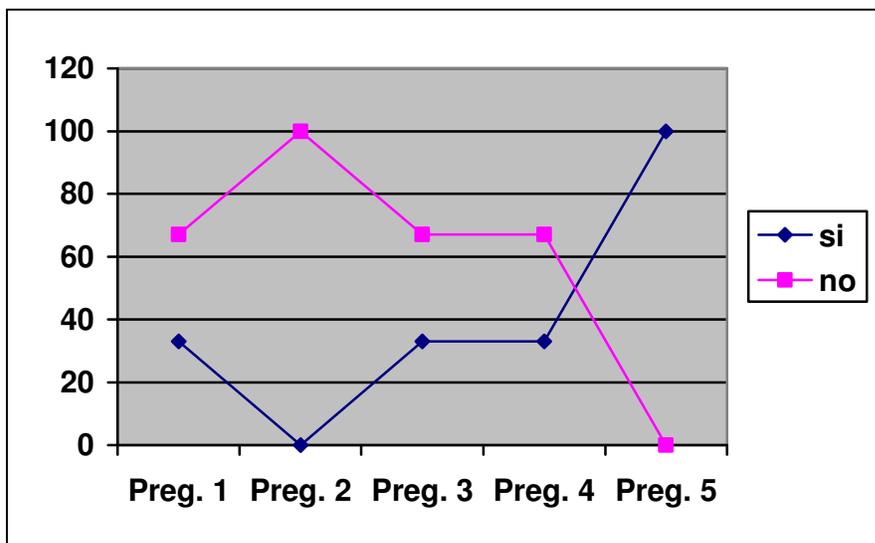
NA = no aplica

n = total de personas encuestadas

Si = personas que están de acuerdo

No = personas que están en desacuerdo

### COMUNICACIÓN DEL CLIENTE



Cuadro No. 3 RELACIÓN PERSONAL VRS. CLIENTE

Pregunta	NR	NA	N	Si	%	NO	%
1. Tiene el cliente relación a menudo con el vendedor?			10	5	50	5	50
2. Se siente el cliente bien atendido por el vendedor?			10	5	50	5	50
3. El vendedor se identifica y representa a la empresa en una manera adecuada?			10	7	70	3	30
4. El vendedor le proporciona la información del producto necesaria al cliente?			10	7	70	3	30
5. El vendedor se expresa con calidad y atención?			10	6	67	4	40

NR = no responde

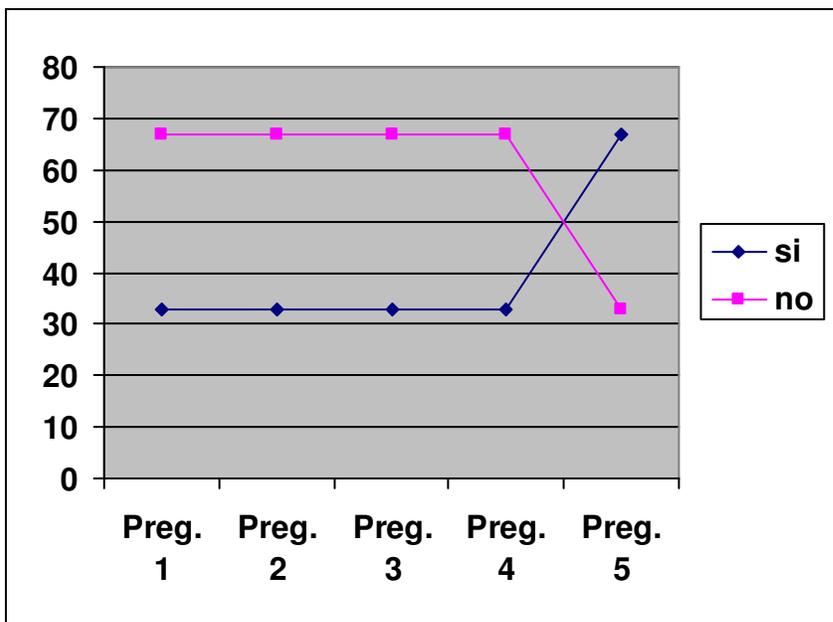
NA = no aplica

n = total de personas encuestadas

Si = personas que están de acuerdo

No = personas que están en desacuerdo

RELACIÓN PERSONAL VRS. CLIENTE



Cuadro No. 4

## PRECIO

Pregunta	NR	NA	n	Si	%	NO	%
1. Tiene el producto el precio justo?			10	8	80	2	20
2. El precio es alto?			10	5	50	5	50
3. El precio es bajo?			10	5	50	5	50
4. El producto que se vende llena las expectativas en precio del cliente?			10	6	60	4	40
5. El producto que se vende llena el precio con calidad?			10	8	100	2	0

NR = no responde

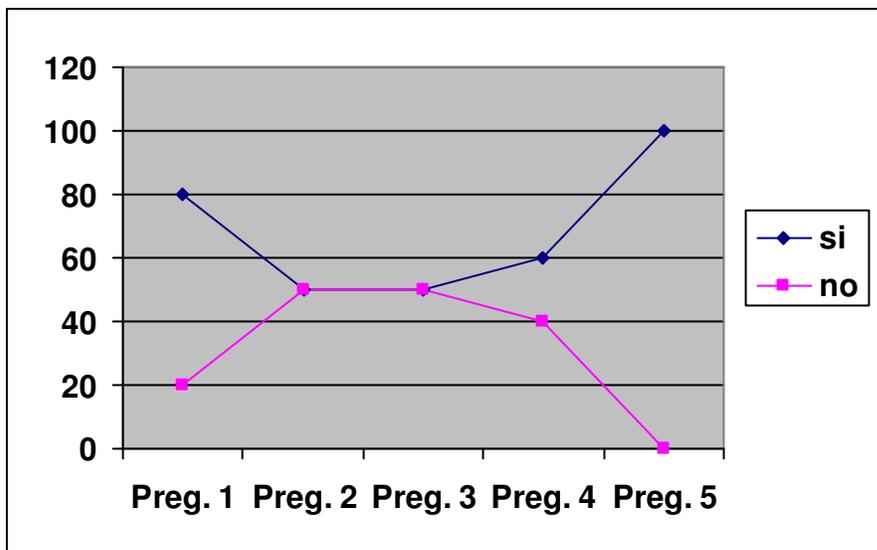
NA = no aplica

n = total de personas encuestadas

Si = personas que están de acuerdo

No = personas que están en desacuerdo

## PRECIOS.



Cuadro No. 5

## PUNTUALIDAD

Pregunta	NR	NA	n	Si	%	NO	%
1.El vendedor la visita periódicamente?			10	5	50	5	50
2.Cumple el vendedor con lo previsto sobre los pedidos?			10	5	50	5	50
3. Los pedidos llegan en el día y la hora prevista?			10	6	60	4	40
4.Cuando pide producto por emergencia, la empresa cumple?			10	6	60	4	40

NR = no responde

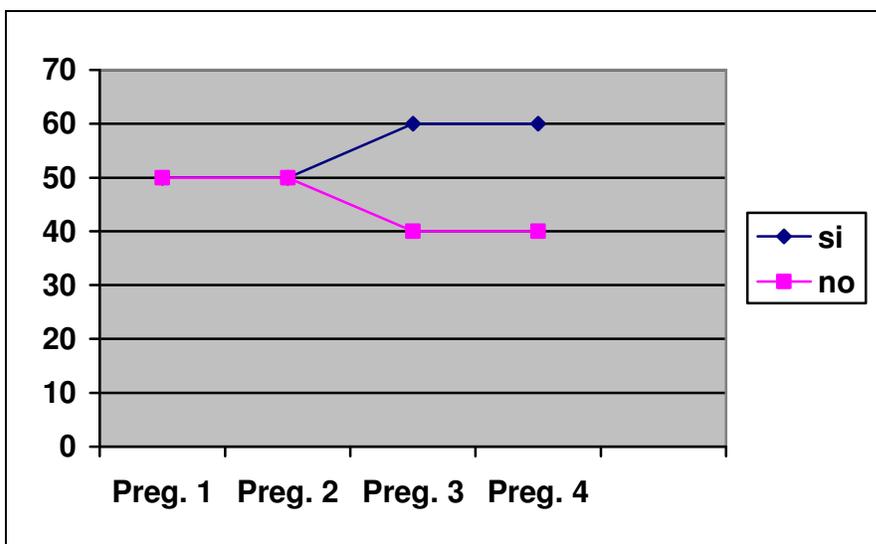
NA = no aplica

n = total de personas encuestadas

Si = personas que están de acuerdo

No = personas que están en desacuerdo

## PUNTUALIDAD



Cuadro No. 6 Precio

Pregunta	NR	NA	n	Si	%	NO	%
1. La visitaron para verificar el espacio físico de la decoración?			10	5	50	5	50
2. Se encuentra satisfecho con la decoración?			10	6	60	4	40
3. Sostuvo una relación aceptable con la decoradora?			10	7	70	3	30
4. Considera satisfactoria la solución propuesta a sus necesidades durante la decoración?			10	7	70	3	30
5. Fue respetada la fecha de decoración y con puntualidad?			10	9	90	1	10

NR = no responde

NA = no aplica

n = total de personas encuestadas

Si = personas que están de acuerdo

No = personas que están en desacuerdo

### MANO DE OBRA EN DECORACION Y EVENTOS

