



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS**

Carmen María Paz y Paz Bailey

Asesorada por el Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco

Guatemala, febrero de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
INGENIERÍA

POR

CARMEN MARÍA PAZ Y PAZ BAILEY

ASESORADO POR EL ING. EDWIN ADALBERTO
BRACAMONTE OROZCO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Roberto Mayorga Rouge
EXAMINADOR	Ing. Luis Emilio Rodas
EXAMINADOR	Ing. Luis Fernando Alay Andrino
EXAMINADOR	Ing. Efraín Rodas
SECRETARIA	Ing. Efraín Boburg Castellanos

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:

Diseño de un sistema de servicio al cliente en una empresa de artes gráficas

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 22 de marzo de 2004.

Carmen María Paz y Paz Bailey

Guatemala, 10 de enero 2006

Ingeniero
Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director,

Atentamente me dirijo a usted para someter a su consideración el trabajo de graduación de la estudiante Carmen Maria Paz y Paz Bailey, previo a obtener el título de Ingeniera Industrial.

El trabajo de graduación se titula: **Diseño de un sistema de servicio al cliente en una empresa de artes gráficas.**

He asesorado y revisado el trabajo y considero que llena satisfactoriamente los requisitos, recomiendo su aprobación.

Agradeciendo su amable atención a la presente, sin otro particular me suscribo,

Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
Ingeniero Industrial
Asesor

Agradezco a mi amado Cristo Jesús, mi Señor y Salvador, por revelarse a mi vida, por Su misericordia, por Su gran amor y por el cuidado especial que tiene de mí y de mi familia.

Dedico este trabajo a Pablo, mi hijo e inspiración; a mi mamá, Alicia, amiga, consejera, apoyo incondicional; a mi papá, Enrique, ejemplo de tenacidad y fortaleza; y a mis hermanas, Claudia, Olga Alicia y Gabriela, por su solidaridad, ejemplo y motivación.

Agradezco especialmente a Edwin Bracamonte, por su paciencia y dirección. Sin su ayuda no hubiera podido culminar este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 Tendencias mercadológicas	1
1.1.1 Mercadeo tradicional	1
1.1.2 Mercadeo relacional	3
1.1.2.1 Beneficios	5
1.1.2.2 Principios	6
1.1.2.3 Clasificación de clientes	8
1.2 El servicio al cliente	11
1.3 Componentes	11
1.4 Clasificación de atributos	12
1.4.1 Gerencia del servicio	14
1.4.2 El cliente	15
2. SISTEMA ACTUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS	17
2.1 Análisis de procedimientos	17
2.1.1 Cotizaciones	17
2.1.2 Recepción de pedidos	20

2.1.3	Traslado de información a producción	22
2.1.4	Seguimiento de órdenes en proceso	24
2.1.5	Despacho	24
2.1.6	Seguimiento posventa	27
2.1.7	Atención de reclamos	27
2.2	Dotación de recursos	29
2.2.1	Cotizaciones	29
2.2.2	Servicio al cliente	32
2.2.3	Representantes de ventas	34
3.	NECESIDADES DE SERVICIO	37
3.1	Encuesta	37
3.2	Análisis de información y definición de la estrategia	40
4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE	47
4.1	Estrategia	47
4.1.1	Política de servicio al cliente	47
4.1.2	Objetivos del sistema de servicio al cliente	48
4.1.3	Cultura de servicio	49
4.2	Desarrollo	52
4.2.1	Elaboración de procedimientos	52
4.2.1.1	Cotizaciones	53
4.2.1.2	Recepción de pedidos	56
4.2.1.3	Traslado de información a producción	59
4.2.1.4	Seguimiento de órdenes en procesos	61
4.2.1.5	Despachos	64

4.2.1.6	Seguimiento posventa	67
4.2.1.7	Atención de reclamos	69
4.2.2	Definición de puestos y funciones	72
4.2.2.1	Cotizador	72
4.2.2.2	Representante de servicio al cliente	75
4.2.2.3	Representante de ventas	77
4.2.2.4	Jefe de planificación y control	79
4.2.2.5	Encargado de despachos	82
4.2.3	Dotación de recursos	84
4.2.3.1	Humanos	84
4.2.3.1.1	Perfil del personal de servicio al cliente	85
4.2.3.2	Equipos	85
4.2.3.2.1	Computadoras	86
4.2.3.2.2	<i>Project</i>	86
5.	Seguimiento y control	89
5.1	Evaluación del desempeño	89
5.2	Capacitación	92
5.3	Formatos	93
5.4	Reuniones de seguimiento	93
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

1.	Gráfico de la interrelación de los procesos	17
2.	Diagrama de flujo del proceso de cotizaciones	19
3.	Diagrama de flujo del proceso de recepción de pedidos	21
4.	Diagrama de flujo del proceso de traslado de información a producción	23
5.	Diagrama de flujo del proceso de despachos	26
6.	Diagrama de flujo del proceso de atención de reclamos	28
7.	Organigrama parcial de la organización	29
8.	Encuesta	39
9.	Gráfico de factores de servicio	41
10.	Contacto de la empresa	42
11.	Gráfico de factores de diferenciación	43
12.	Diagrama de planificación estratégica	45
13.	Gráfico de la interrelación de los procesos	52
14.	Diagrama de flujo del proceso de cotizaciones	55
15.	Diagrama de flujo del proceso de recepción de pedidos	58
16.	Diagrama de flujo del proceso de traslado de información a producción ...	60
17.	Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de órdenes en proceso ...	63
18.	Diagrama de flujo del proceso de despachos	66
19.	Diagrama de flujo del proceso de seguimiento posventa	68
20.	Diagrama de flujo del proceso de atención de reclamos	71
21.	Organigrama parcial de la organización	72

GLOSARIO

- Benchmarking*** Es un proceso proactivo para cambiar las operaciones de manera natural, y lograr un desempeño superior. Se define como el proceso continuo de mejora de productos, servicios y métodos con respecto al competidor más fuerte o aquellas compañías consideradas líderes. (www.wikipedia.org)
- Cadena de creación de valor** Concepción integral, analítica y metodológica, que representa, a través de una cadena o conjunto de eslabones, una visión integral del ciclo económico-financiero y productivo de una empresa. Se recogen en la misma, desde proveedores de la empresa y las actuaciones previas a la actividad productiva, hasta las operaciones relacionadas con los clientes, actuaciones de servicio de asistencia y pos-venta. (www.observatorio-iberoamericano.org)
- Calidad** Es la capacidad del producto para cumplir con sus funciones; es decir, duración, confiabilidad, exactitud, facilidad de manejo y otros. La calidad se mide en términos de la percepción de los compradores, a pesar que algunos atributos son objetivos. Calidad es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello.
- Dummie*** Término dado en Artes Gráficas a la muestra física de un producto hecho a mano, utilizando la materia prima del producto final. También se conoce como modelo en blanco.
- Elementos** Término dado en Artes Gráficas al conjunto de artes, negativos, guías de troquel, dummies, guías de color, los cuales son necesarios para la fabricación de un producto.
- Empowerment*** Es una forma de capacitar o proporcionar a una persona, los elementos necesarios para atender y resolver las situaciones de negocio, que se pateen a su nivel dentro de una empresa. (www.madrimasd.org)

- Focus groups*** Método de investigación cualitativa, en el que se evalúa la actitud de un grupo de personas con relación a un producto, concepto, idea, empaque, preferencia, etc. Las preguntas son formuladas de forma interactiva, los participantes interactúan entre sí y comparten opiniones. (www.wikipedia.org)
- Lead time*** Tiempo total requerido desde la recepción de la orden de compra de un cliente, hasta la entrega del producto terminado.
- Momento de verdad** Es todo contacto en el que los colaboradores de la empresa tienen relación con el cliente.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación inicia con una evaluación del sistema, considera los departamentos de cotizaciones, servicio al cliente y ventas. Así como analiza los procedimientos, las descripciones y el perfil de puestos.

Se entrevistaron diez empresas por medio de una encuesta, dirigida a usuarios de material de empaque, material promocional, libros y revistas, con el fin de conocer sus necesidades de servicio.

Se evaluaron factores de servicio, formas de contacto con la empresa y factores de diferenciación. De la información obtenida se pudo observar que hay factores básicos, indispensables para realizar la transacción comercial, como lo son el tiempo de entrega, la calidad y precio competitivo; sin embargo, se determinó que existen otros factores que son únicos, diferentes, que dependen del sector al que la empresa pertenece, de las necesidades de la empresa y las preferencias del comprador, entre otros. Esto hace necesario que el sistema de servicio al cliente sea flexible, permitiendo personalizar la atención a cada uno.

Es importante que todos estos cambios surjan de la definición de la estrategia de servicio. Idealmente, ésta debería formularse como resultado de la planificación estratégica, con la participación de la alta dirección de la organización.

Como último paso se establece la necesidad del seguimiento y control del sistema, que inicia con la evaluación del desempeño y la capacitación de los colaboradores. El éxito del sistema depende de la cultura de la organización, la cual debe estar enfocada al servicio al cliente, por lo que el recurso humano se convierte en un recurso crítico para el éxito del mismo.

Las reuniones de seguimiento se hacen necesarias para garantizar la mejora continua del sistema. Se sugiere el uso de indicadores que proporcionen información oportuna y veraz para evaluar el logro de los objetivos del sistema de servicio al cliente.

OBJETIVOS

- **GENERAL**

Diseñar un sistema de servicio al cliente en una empresa de artes gráficas.

- **ESPECÍFICOS**

1. Conocer el sistema actual de servicio al cliente en una empresa de artes gráficas.
2. Conocer las necesidades de servicio de los clientes de productos impresos.
3. Determinar los factores tangibles e intangibles que influyen en el valor percibido del servicio.
4. Crear procedimientos para el ingreso y seguimiento de una orden durante el proceso.
5. Crear procedimientos para la atención de reclamaciones (quejas y reclamos).
6. Definir los recursos necesarios para la operación del sistema.
7. Crear procedimientos de seguimiento y control del sistema de servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente trabajo de graduación se encontrará información que le servirá para implementar un sistema de servicio al cliente. Información que está enfocada a empresas de artes gráficas pero puede utilizarse, con pequeñas modificaciones, en todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan.

La globalización ha obligado a las empresas a adaptarse a nuevas formas de trabajo, centrando toda la atención en el cliente. El servicio al cliente es un factor determinante, el cual incrementa el valor percibido de los productos tangibles e intangibles que, al igual que la calidad, incide en la decisión de compra de un producto o servicio.

En una empresa de artes gráficas, el servicio al cliente se convierte en un factor crítico de éxito. Cada producto es como un traje a medida, ya que cada cliente requiere un producto impreso de acuerdo a sus especificaciones de color, tamaño, material, etc.

En el capítulo uno, se presenta una base teórica, con la intención de sustentar el diseño del sistema de servicio, que sirve como guía para la planificación estratégica y la definición de los objetivos del sistema. Se eligió el concepto de mercadeo relacional, por ser el que define la importancia de conocer las necesidades del cliente para poder satisfacerlas, que es lo que se pretende con el sistema de servicio.

Dentro del contenido del capítulo dos, se realiza un diagnóstico del sistema actual de servicio al cliente en una empresa de artes gráficas que, aunque no funciona como un sistema definido, las funciones son desempeñadas por distintos puestos dentro de la organización.

Con la información obtenida de las encuestas, se establecieron las necesidades de servicio de los clientes en las empresas de artes gráficas; obteniendo así, información clave para el diseño del sistema de servicio.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, se enfatizará la necesidad de la empresa de reconocer el valor y la importancia del recurso humano, para el buen funcionamiento del sistema de servicio al cliente, tanto en su selección como en la inducción, dirección y seguimiento. Se evidencia la necesidad continua de capacitación, tanto en temas técnicos relacionados con las artes gráficas como en temas de desarrollo humano y servicio al cliente.

Uno de los principales objetivos del presente trabajo de graduación es demostrarle a los directores, empresarios, gerentes y jefes de departamentos la importancia del cliente para una empresa: el cliente es el activo más importante y la razón de ser de la misma. Más que un buen deseo, el servicio al cliente es resultado de establecer y ejecutar un sistema que parta de una planificación estratégica que incluya procedimientos, recursos, seguimiento y control. Es el resultado de un esfuerzo integral de la organización, que debe partir de la alta dirección.

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Tendencias mercadológicas

En los últimos años se han producido cambios significativos en la forma de hacer negocios. Se ha cambiado de un mercado local, manejado por el vendedor, a un mercado global, internacional, en el que el cliente sabe lo que quiere y demanda cada vez más en calidad. Esto ha llevado a reflexionar sobre el mercadeo tradicional y a entender que el cliente es la base de la empresa. Para que ésta sea competitiva y rentable, debe responder plenamente a las necesidades y expectativas del cliente.

El mercadeo ha evolucionado del mercadeo transaccional, centrado en la venta, al mercadeo reactivo y de fidelización. En el primero, la empresa se centra en la producción; el precio se fija basado en el costo, el departamento de mercadeo toma el producto y lo traslada al mercado, con el precio y las características del producto definidas. El mercadeo reactivo estimula la sugerencia, cuyo fin es persuadir, motivar, convencer. El mercadeo de fidelización genera un contacto continuo en ambos sentidos; vende satisfactores de necesidades, lo que le garantiza ser, estar y crecer.

1.1.1 Mercadeo tradicional

El mercadeo tradicional está enfocado a un mercado de demanda, manejado por monopolios. Se basa en hechos, considera a los clientes como “compradores”. Está enfocado en ventas y busca factores de diferenciación; trabaja con empleados y reacciona a los acontecimientos del mercado. Las decisiones son tomadas por los jefes.

A continuación se detallan algunas definiciones de mercadeo tradicional:

“**Marketing o Mercadotecnia**, conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios posventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica

hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final.”(Enciclopedia Encarta, 1997)

Las estrategias de Mercadeo se basan en las “4 P’s”

Producto	Compuesto de beneficios y satisfactores
Precio	Lo que cobro, lo que busco
Plaza	Lugar y canales en donde fluyo al consumidor
Promoción	Comunicación y publicidad

1.1.2 Mercadeo relacional

El mercadeo relacional considera que no se venden productos o servicios. Se trata de trasladar al mercado satisfactores de necesidades; tiene el mercado como “centro orientador”. Se define qué puedo vender a partir de lo que me quieren comprar. El precio se fija basándose en la cantidad de dinero que el mercado está dispuesto a pagar por el producto. La distribución se basa en donde quieren el producto; lo que se comunica es lo que el cliente quiere escuchar.

Es necesario definir quiénes son los clientes y qué desean realmente, así como lo que se vende, el valor entregado y lo que el cliente compra, el valor percibido. El valor entregado está definido por imágenes y percepciones, es subjetivo. Ahora bien, ¿cómo se traducen las características de un producto en beneficio para el cliente? Debe evaluarse el producto ampliado, esto es, en término de los valores agregados que incrementan la satisfacción del cliente; estos pueden ser: marca, garantía, servicio y otros factores de diferenciación.

En contraposición con el mercadeo tradicional, el mercadeo relacional está basado en la apertura de mercados, en la competitividad más que en la competencia. Se basa en información, la cual es necesaria para definir estrategias a largo plazo; genera relación con los clientes. La empresa está dirigida por mercadeo, con el fin de ganar, mantener y construir oportunidades. Busca factores de similitud; se apoya en el talento humano y basa su éxito en la anticipación. Las decisiones son tomadas por líderes.

El mercadeo relacional considera que satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas del cliente es la clave del éxito. Para ello hay que conocerlas, interpretarlas y satisfacerlas mejor que la competencia.

El mercadeo tradicional se basa en la “masificación del mercado”; el mercadeo relacional busca la personalización, extraer información sobre necesidades y preferencias específicas de cada uno de sus clientes. Esto facilita identificar, diferenciar, individualizar e interactuar con los clientes de manera personalizada. La individualización masiva permite una relación de aprendizaje y una conexión permanente que toma forma en el marketing relacional.

El marketing relacional es una filosofía de negocios y una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales y potenciales. Se aleja del enfoque tradicional de adquisición / transacción y centra su interés en la retención / relación.

1.1.2.1 Beneficios

El mercadeo relacional permite:

- Identificar, crear, satisfacer, retener, potencializar y terminar, si fuera necesario, relaciones rentables con los mejores clientes, de manera que se logren los objetivos tanto del cliente como de la empresa.
- Un mejor trato de los empleados de contacto y manejo de los “momentos de verdad” en el servicio.
- Adecuar oportunamente las propuestas de valor a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Gestionar la interacción con los clientes a través de una mezcla óptima de canales, tomando en cuenta la efectividad y preferencias de éstos.
- Avanzar en un proceso de personalización del producto o servicio a través de un aprendizaje mutuo, continuo, que fortalezca la relación y retención de clientes.

Esto permite lograr una mayor retención de los clientes e incrementar la fidelidad y la diferenciación continua. Además aumenta el consumo de cada cliente, seduce a los clientes de la competencia, permite el ahorro de costos, publicidad gratuita y una mayor confianza. Todo lo anterior se refleja, a su vez, en una mayor rentabilidad basada en relaciones de largo plazo con los clientes.

1.1.2.2 Principios

El mercadeo relacional se basa en “6 íes”: información, invertir, individualizar, interaccionar, integrar e intención. Éstas brindan una plataforma más amplia que la del mercadeo tradicional, definida por las “4 p’s”, lo que permite establecer mejor la estrategia a seguir. A continuación se define cada una de ellas.

1.1.2.2.1 Información

El objetivo debe ser construir una base de datos sobre los clientes. Esta información se obtiene a través de sistemas de información, sistemas de inteligencia e investigación de mercados, que permita tener información sobre el perfil del cliente, su comportamiento, atributos y qué satisfactores busca. Esta información es básica para la toma de decisiones y elaborar planes de mercadeo. Debe ser práctica, sistemática, periódica, comprobable y oportuna. Debe considerar información externa sobre las tendencias del mercado, e identificar qué hace la empresa líder (*Bench Marking*).

1.1.2.2.2 Invertir

La información mencionada en el párrafo anterior permite invertir en los mejores clientes y en los mejores colaboradores. Las empresas generalmente asignan más esfuerzos y recursos para conseguir nuevos clientes; cuando tienen un cliente fiel, dejan de ocuparse de él porque lo consideran “seguro”. Es necesario invertir en retener a estos clientes, con programas de fidelización, promociones dirigidas especialmente a ellos, etc. En cuanto a los colaboradores, la empresa debe invertir en tener al mejor personal, que esté motivado y orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

1.1.2.2.3 Individualizar

Contrario al mercadeo tradicional, las ofertas y la forma de comunicarse (promoción) deben personalizarse; se debe definir una estrategia para cada cliente. La segmentación del mercado tradicional consiste en definir al cliente promedio en cada segmento y luego tratar de satisfacerlo, pero el cliente promedio no existe. El mercadeo relacional solo llega a los clientes que realmente existen.

La organización debe definir procesos y procedimientos flexibles, de tal manera que permita adecuarlos a los requerimientos cambiantes del cliente.

1.1.2.2.4 Interaccionar

Al tener definido al cliente, sus necesidades, los satisfactores que espera encontrar, se debe interaccionar de manera sistemática con él. Esto se puede lograr a través de correo directo, promociones especiales, mensajes publicitarios, teléfono, visitas personales, etc.

Debe considerarse que la interacción debe ser a diferentes niveles: con quien decide la compra, con quien influye y con quien usa el producto.

1.1.2.2.5 Integrar

Se debe integrar al cliente en el proceso de creación de valor. No se deben asumir las preferencias, las necesidades de servicio del cliente: éstas se le deben preguntar, a través de estudios cualitativos y cuantitativos de mercado, encuestas, entrevistas a profundidad, grupos de enfoque (*focus groups*).

Las promociones que le parecen atractivas a un cliente pueden carecer de valor para otro, de tal forma que al integrar al cliente en el proceso de valor se consigue el máximo beneficio con la mínima inversión.

1.1.2.2.6 Intención

La intención debe ser, en todo momento, la de crear una relación única y distinta con cada cliente, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores.

Ésta debe ser tal que genere lealtad, que el cliente se sienta atendido, servido, logrando una relación rentable de largo plazo.

1.1.2.3 Clasificación de clientes

Todos los clientes son importantes, pero no son igualmente importantes. Es necesario aplicar algunos criterios para clasificar a los clientes; utilizar el diagrama de Pareto ayuda a enfocar recursos y estrategias. Con base en estos criterios debe definirse la frecuencia de visitas, el tiempo invertido en cada visita, etc.

Una forma de clasificar a los clientes con base en su rentabilidad y lealtad es:

Platino	Los más rentables, comprometidos, pero sensibles al precio.
Oro	Rentabilidad no tan alta, menos leales, buscan varios proveedores.
Hierro	Proporcionan volumen pero poca rentabilidad y lealtad.
Plomo	Cuestan dinero, demandan atención, a veces causan Problemas.

A continuación se detallan algunos criterios para segmentar a los clientes, puede haber muchos más, dependiendo del mercado o producto. Estos criterios serán de utilidad para definir las estrategias de mercadeo y las políticas y prácticas de servicio.

1. Los clientes más rentables.
2. Los clientes con mayor o menor nivel de satisfacción con los productos o servicios de la empresa.
3. Los clientes con mayor demanda por los valores intangibles del producto.
4. Los clientes que prefieren una interacción “cara a cara”.
5. Los clientes con mayor demanda por “conveniencia” (buscar minimizar el costo transaccional, menor tiempo de compra, en busca de la información o cercanía del lugar de compra).
6. Los clientes con mayor afinidad con la tecnología y mayor disposición al uso de medios remotos de interacción con la empresa (sitio *web*, *e-mail*, cajeros automáticos, *call centers*, etc.).
7. Los clientes con mayor información precompra, transaccional o post compra.
8. Los clientes que tienden a basar en mayor medida su confianza en el canal de distribución, más que en la marca.
9. Los clientes que asignan una mayor relevancia a la categoría de producto o servicio.
10. Los clientes con baja lealtad de marca reflejada en el consumo alternado de diferentes marcas en el tiempo, no explicada por diferencia de precios.
11. Los clientes con alta sensibilidad al precio y los clientes con baja sensibilidad al precio y que buscan valor agregado.
12. Los clientes con potencial para intensificar el uso del producto en ocasiones similares de consumo.

13. Los clientes con potencial para sustituir el producto en uso por otro de mayor valor agregado (*up selling*).
14. Los clientes con una mayor propensión a consumir un segundo o tercer producto específico de la compañía (*cross selling*).
15. Identificación del próximo producto que debería ofrecérsele a cada cliente específico de la base de datos (*next best offer*).
16. Los clientes con una mayor propensión a negociar precios en cada transacción.
17. Los clientes con una mayor propensión a usar agentes de intermediación (agentes de viajes, de seguros, etc.).
18. Los clientes con mayor propensión a formar grupos de afinidad en torno a la categoría de producto o servicio.
19. Los clientes con mayor demanda por interacción con la compañía para un servicio o producto dado (visita a oficina, llamadas telefónicas, etc.).
20. Los clientes con mayor propensión a comprar impulsivamente.
21. Los clientes más informados respecto a la categoría y propuesta de valor disponible.
22. Los clientes con mayor sensibilidad promocional.
23. Los clientes que valoran el reconocimiento instantáneo por parte de la empresa, cualquiera que sea el canal de entrada.
24. Los clientes más sensibles a temas medio ambientalistas.
25. Los clientes con mayor exposición a estándares más altos de servicios, dictadas por otras industrias en las que realizan transacciones.
26. Los clientes de consumo más intensivo de producto o servicio (*heavy users*).
27. Los clientes con mayor propensión a ser impactados por “influenciadores” o “especificadores” en la categoría de producto o servicio (técnicos, profesionales, dependientes, puntos de venta, aplicadores, grupos de influencia, etc.).

28. Los clientes con mayor potencial para comprar mayor volumen de un producto específico de la compañía dentro de una categoría (*share of wallet*).
29. Los clientes con mayor propensión a abandonar la compañía o desintensificar el consumo en el corto plazo.
30. Los clientes con mayor propensión a recomendar el producto de la empresa a terceros o a alertar a sus grupos de influencia respecto a su insatisfacción con la compañía (*referrals*).

1.2 El servicio al cliente

Es el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera, además del producto básico, como consecuencia del precio y la imagen. Va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial.

El servicio al cliente es un factor determinante para generar lealtad; es un factor de diferenciación intangible.

1.2.1 Componentes

En el servicio al cliente intervienen tres componentes básicos: personas, evidencia física y procesos. Estos interactúan en los “momentos de verdad”, en todos aquellos puntos de contacto del cliente con la organización. Estos componentes deben ser flexibles para adaptarse a las necesidades del cliente.

1.2.1.1 Personas

Actores humanos que juegan un papel en la entrega de los servicios y que influyen en las percepciones del cliente. Se debe considerar que no son únicamente los colaboradores de contacto, sino todas las personas que integran la cadena de creación de valor.

1.2.1.2 Evidencia física

Ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente que facilite el desempeño o la comunicación. Incluye los puntos de venta, oficinas, planta de producción, entre otros.

1.2.1.3 Procesos

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

1.2.2 Clasificación de atributos

A continuación se presenta una clasificación de los atributos que forman parte en una transacción comercial.

1.2.2.1 Básicos

Son los atributos esenciales en la relación, sin los cuales no existiría una transacción comercial. Están compuestos por las especificaciones de producto, la calidad, el uso, etc.

1.2.2.2 Esperados

Son los atributos que forman parte de lo ofrecido en el momento de la transacción comercial. Entre ellos, está el precio, condiciones de pago, lugar de entrega, tolerancia, empaque, garantía.

1.2.2.3 Deseados

Estos son apreciados pero no esperados. Algunos de estos atributos son: entrega a domicilio, empaque especial que facilite el uso o el almacenamiento, y el servicio posventa.

1.2.2.4 Inesperados

Son los que van más allá de las expectativas del cliente. La excelencia en el servicio es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente es superada. Incluye programas de fidelización, descuentos por volumen no acordados, innovación en tecnología.

1.2.3 Gerencia del servicio

Debe buscarse la participación de todos los colaboradores de contacto en la definición de estrategias. El servicio se debe sentir y pensar, para luego actuar.

1.2.3.1 Filosofía

La filosofía debe integrar a todos en la organización, en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente interno y externo, basándose en esquemas de gerencia participativa, trabajo en grupo y procesos definidos.

1.2.3.2 Cultura

Debe existir una cultura que haga sentir, pensar y actuar en función del cliente. Es decir, que cada empleado de la empresa realmente quiera prestar un servicio de calidad y lo demuestre en todas sus decisiones y acciones.

Esto se logra con una dirección participativa, con incentivos para disminuir la rotación de personal, incrementando el índice de satisfacción del cliente interno y con capacitación continua.

1.2.3.3 Estrategia

Debe existir una estrategia diseñada para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de los clientes externos. Debe estar fundamentada en la información obtenida de los clientes en cuanto a sus preferencias, necesidades y en la capacidad de la empresa para adecuarse a éstos. Se debe asegurar que la estrategia sea alcanzable.

1.2.4 El cliente

A continuación se presentan algunas definiciones de “el cliente”, que es necesario tener presentes a la hora de definir las estrategias de servicio.

- El cliente es la persona más importante para la organización, ya sea en persona, por carta o a través del teléfono.
- El cliente no depende de la empresa, la empresa depende del cliente.
- El cliente no interrumpe el trabajo, ya que es precisamente el objeto del trabajo.
- A un cliente no se le hace el “favor de servirle”; él hace el favor de dar la oportunidad de servirle.
- El cliente no es alguien con quien se discuta o a quien se engañe.
- El cliente es la persona que expone sus deseos y sus necesidades; el trabajo de la empresa debe consistir en satisfacerlo para el bien del cliente y de la empresa.
- El cliente es una persona esencial del negocio, no es ningún extraño.

- El cliente no es solo dinero, es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso y digno.
- El cliente requiere la atención más comedida que se le pueda brindar.
- El cliente es el que paga el salario de todos en la organización.

1.2.4.1 Niveles de relación con el cliente

Se han definido cuatro posibles niveles de relación con el cliente. Es necesario ver el negocio con los ojos del cliente, con el objetivo de hacerlo sentir parte de la organización:

Nivel	Descripción
Mínimo indispensable	Darle la mano, las gracias, sonreír.
Reactivo	“Si algo sale mal, no dude en llamarme”.
Responsable	Llamar para verificar si todo marcha bien.
De fidelidad	Comunicación permanente para lograr lealtad

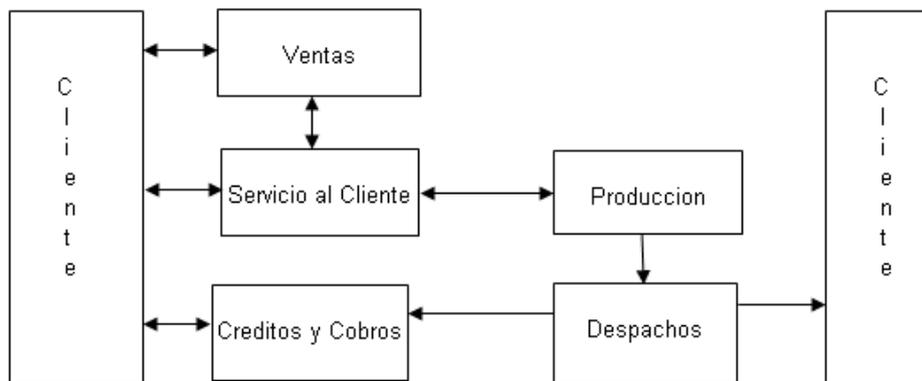
SISTEMA ACTUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS

2.1 Análisis de procedimientos

A continuación se detallan los procedimientos actuales en el departamento de ventas, cotizaciones y servicio al cliente en una empresa de artes gráficas.

Se presenta un gráfico que muestra la interrelación de los procesos para orientar al lector en la comprensión de los procedimientos.

Figura 1. Gráfico de la interrelación de los procesos

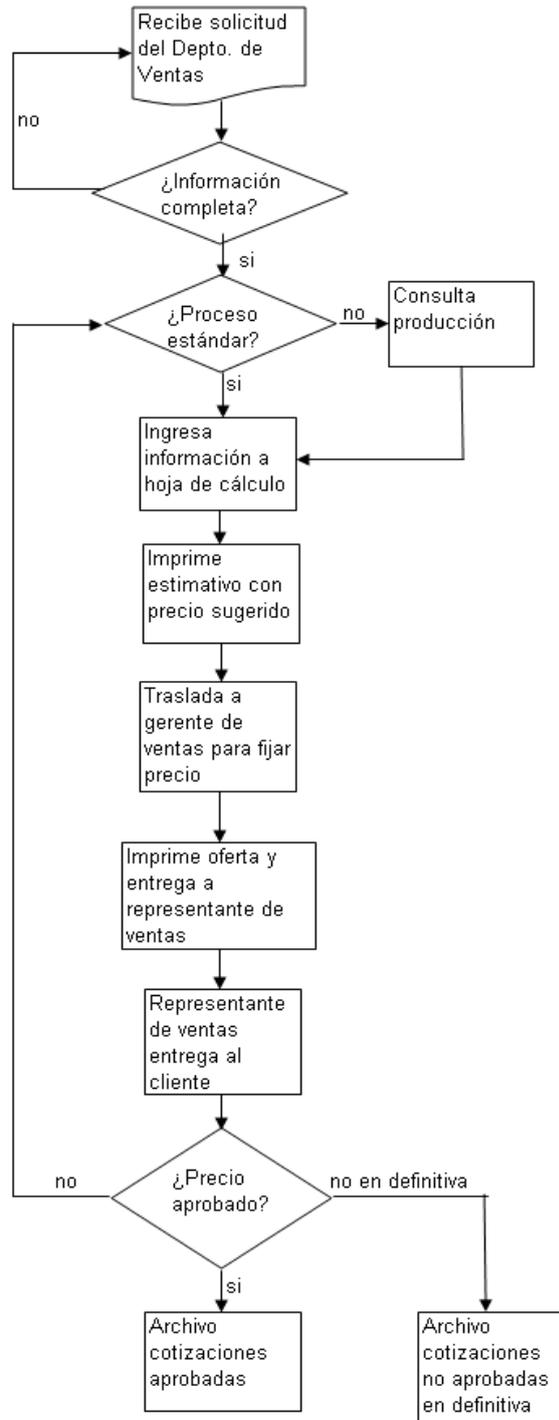


2.1.1 Cotizaciones

El departamento de cotizaciones elabora —a partir de una solicitud de cotización que recibe del departamento de ventas— un estimativo de costo y una propuesta de precio. El alcance de este procedimiento va desde la recepción de la solicitud de cotización hasta el archivo de la cotización aprobada o rechazada.

1. Recibe solicitud del departamento de ventas y revisa que la información esté completa; en caso contrario la regresa al departamento de ventas.
2. Analiza la información. Si es un producto estándar, determina la materia prima, el equipo y la ruta de proceso para la fabricación del producto; si no es un producto estándar, consulta proceso con encargado de producción.
3. Ingresa información a hoja de cálculo.
4. Imprime estimativo con precio sugerido.
5. Traslada a gerente de ventas para fijación de precio.
6. Gerente de ventas fija precio.
7. encargado de cotizaciones imprime oferta y la traslada al representante de ventas.
8. Representante de ventas traslada la oferta al cliente, si es aprobada se traslada al encargado de servicio al cliente; si no es aprobada por precio, se regresa al paso 2. La cotización aprobada o rechazada en definitiva es archivada.

Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de cotizaciones

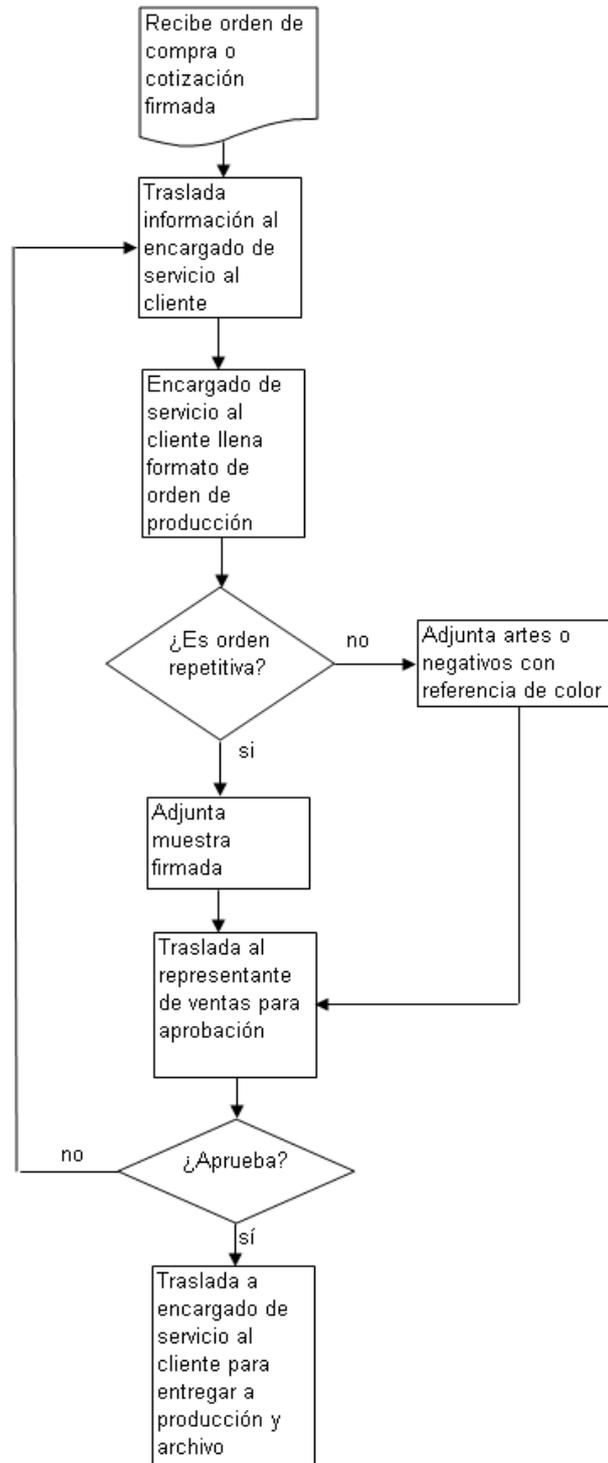


2.1.2 Recepción de pedidos

El representante de ventas recibe orden de compra o la cotización firmada del cliente. A continuación la traslada al encargado de servicio al cliente para elaborar una orden de producción con toda la información necesaria para el proceso de producción, para trasladarla al departamento de planificación. El alcance de este procedimiento va desde la recepción de la orden de compra o cotización aprobada hasta la elaboración de la orden de producción.

1. El representante de ventas recibe la orden de compra o cotización firmada del cliente.
2. Traslada la información al encargado de servicio al cliente.
3. El encargado de servicio al cliente llena el formato de orden de producción. Si es una orden nueva, adjunta artes o negativos, con referencia de color; si es una orden repetitiva, adjunta muestra firmada como referencia de diseño.
4. El encargado de servicio al cliente traslada la orden de producción al representante de ventas, para autorización.
5. El representante de ventas revisa y firma la orden. Luego la traslada al encargado de servicio al cliente.
6. El encargado de servicio al cliente archiva la copia en correlativo y prepara una copia para el traslado a producción.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de recepción de pedidos

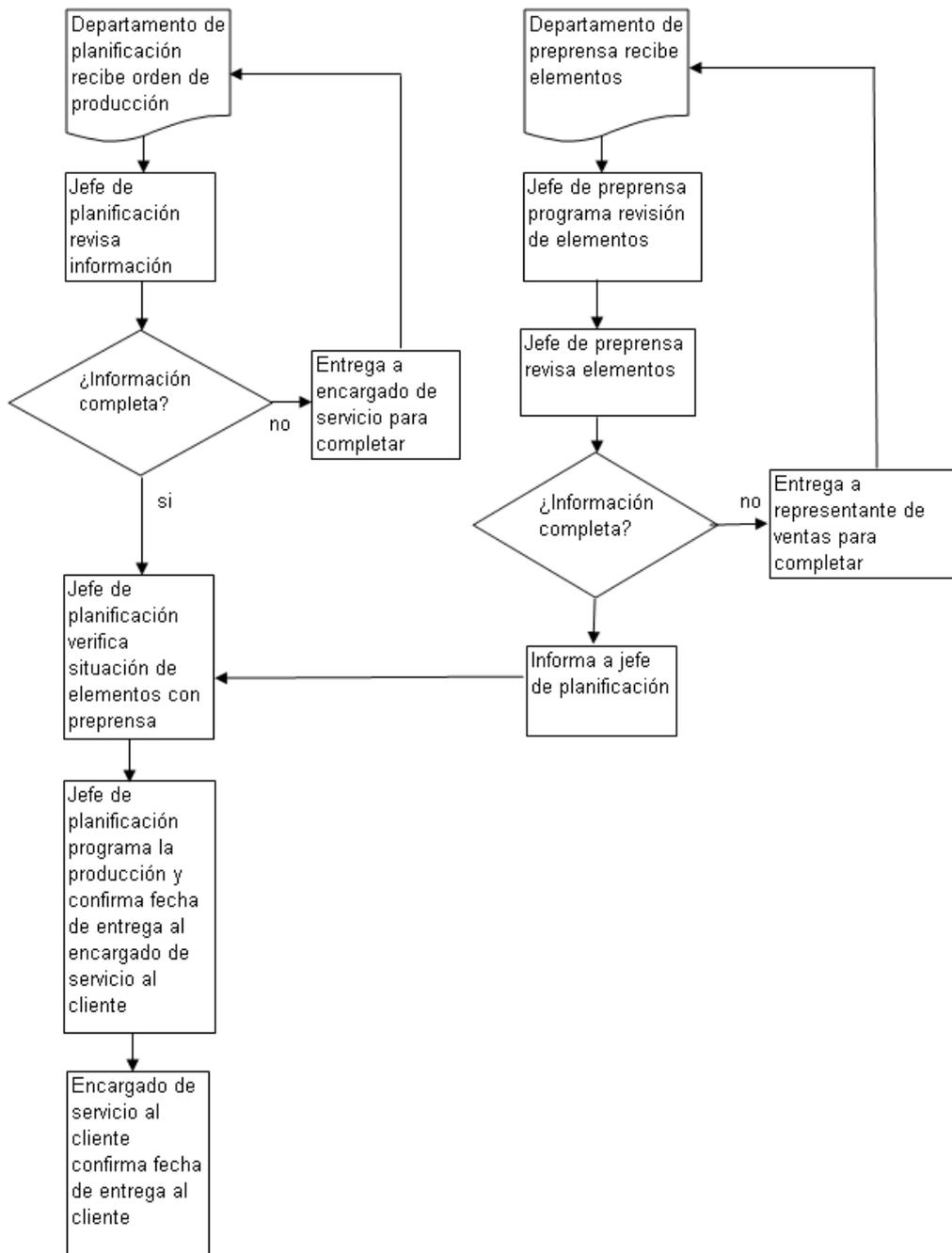


2.1.3 Traslado de información a producción

El encargado de servicio al cliente traslada la orden de producción al departamento de Planificación y los elementos (artes, negativos, guías de color, *dummies*, etc.) al departamento de pre prensa para su producción. El alcance de este procedimiento va desde la entrega de los elementos a producción hasta la confirmación de fecha de entrega.

1. El encargado de servicio al cliente entrega la orden de producción al departamento de planificación.
2. El jefe de planificación recibe la orden de producción. Revisa la información; si está completa, la acepta; si no está completa, la entrega al encargado de servicio al cliente para ser completada.
3. El encargado de servicio al cliente entrega al departamento de pre prensa los elementos.
4. El jefe de pre prensa recibe los elementos y programa su revisión.
5. El jefe de pre prensa revisa los elementos (excesos de color, fuentes, guías de corte, etc.). Si están completos, informa a planificación; si no están completos, informa al representante de ventas para completarlos.
6. El jefe de planificación programa la producción en un formato de hoja electrónica. Confirma fecha de entrega al encargado de servicio al cliente.

Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de traslado de información a producción



2.1.4 Seguimiento de órdenes en proceso

Semanalmente se reúnen el departamento de ventas, el encargado de servicio al cliente y el departamento de planificación para dar seguimiento a las órdenes en proceso. Se revisan las fechas de entrega, si falta algún material o materia prima para el proceso y si falta información para la producción de la orden. Adicionalmente, si el cliente lo requiere, el representante de ventas se comunica con el jefe de planificación para darle seguimiento al proceso de una orden específica. No hay un procedimiento definido, se modifica de acuerdo con la situación particular y se toman decisiones a partir de esto.

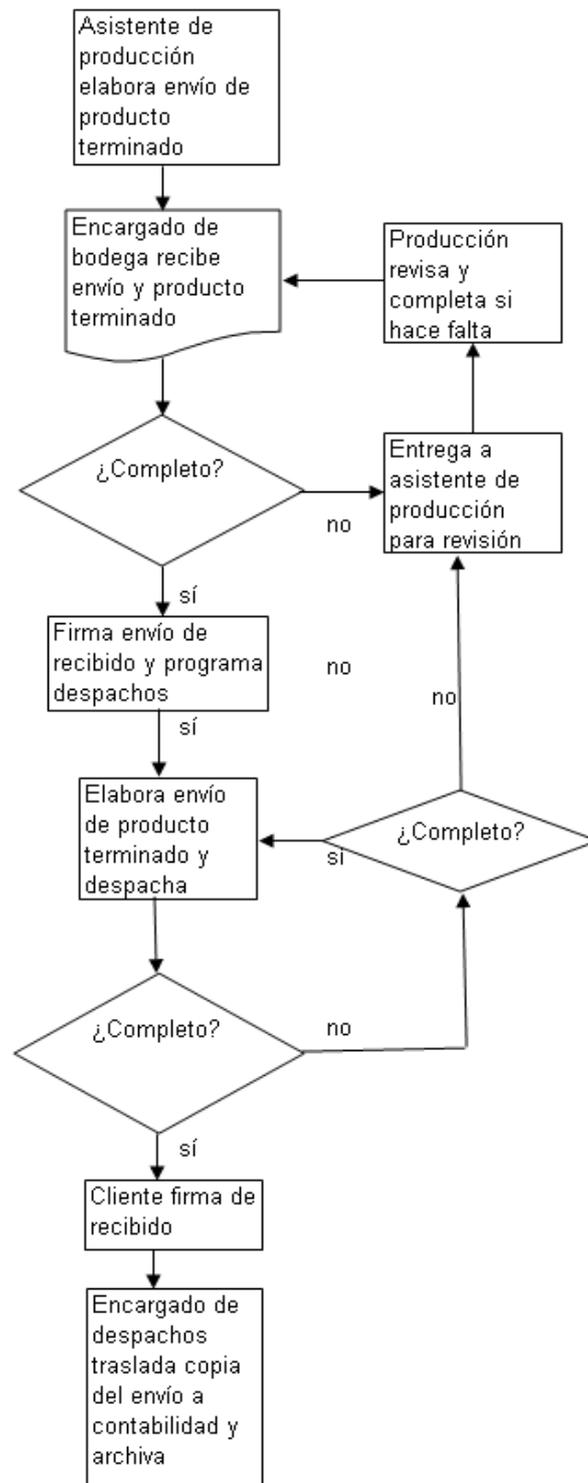
2.1.5 Despachos

Al concluir el proceso de una orden se elabora un envío de producción. El producto es trasladado a la bodega de despachos, que lo recibe, elabora un envío de producto terminado y, de acuerdo a una programación, lo envía al cliente. El alcance de este procedimiento es desde la entrega a bodega de producto terminado, hasta la recepción en la bodega del cliente.

1. Al estar el producto terminado, el asistente de producción elabora un envío de producción y traslada el producto terminado a bodega de despachos.
2. El encargado de la bodega de despachos verifica la cantidad de producto que le es entregado y firma el envío de producción.
3. Programa los despachos.

4. Elabora el envío de producto terminado.
5. Traslada el producto terminado al cliente. Nota: muchas veces se hace necesario reprogramar el despacho, porque el cliente no tiene espacio disponible en bodega o se llega fuera del horario de recepción de producto.
6. El cliente revisa cantidad y firma de recibido el envío de producto terminado.
7. El encargado de despachos traslada la copia firmada al encargado de créditos y cobros y archiva copia.

Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de despachos



2.1.6 Seguimiento posventa

No existe un procedimiento definido para el seguimiento posventa. El representante de ventas visita a los clientes de acuerdo a su programa y, en ese momento, pregunta si todo estuvo bien con la entrega. Por lo general, esta visita se realiza con el encargado de compras. Usualmente se consulta si tiene más órdenes para ser colocadas.

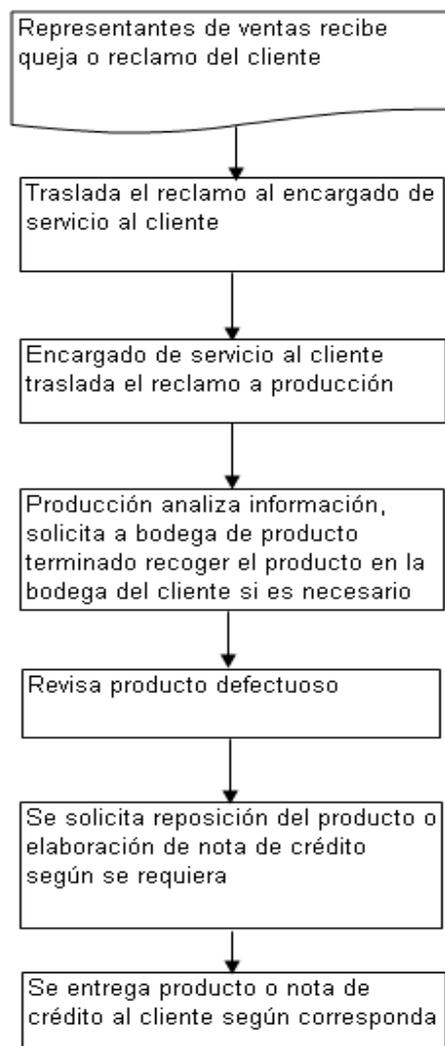
2.1.7 Atención de reclamos

Al existir alguna diferencia entre lo recibido y lo solicitado, el cliente emite una queja o reclamo (se considera queja aquella que ha creado malestar pero que no implica devolución de producto; el reclamo sí incluye devolución). La queja o el reclamo pueden llegar por teléfono, por correo electrónico, en una visita del cliente o por cualquier otro medio. El alcance de este procedimiento va desde que se recibe la queja o reclamo hasta que se le da solución al cliente.

1. Se recibe la queja o reclamo del cliente.
2. Se traslada al encargado de servicio al cliente.
3. El encargado de servicio al cliente informa a producción.
4. Producción analiza la queja o reclamo y pide a bodega de producto terminado recoger el producto en la bodega del cliente, si es necesario, o informa a los involucrados cuando es una queja.

5. Se revisa el producto defectuoso.
6. Se solicita la reposición del producto o la elaboración de nota de crédito, según se requiera.
7. Se entrega al cliente.

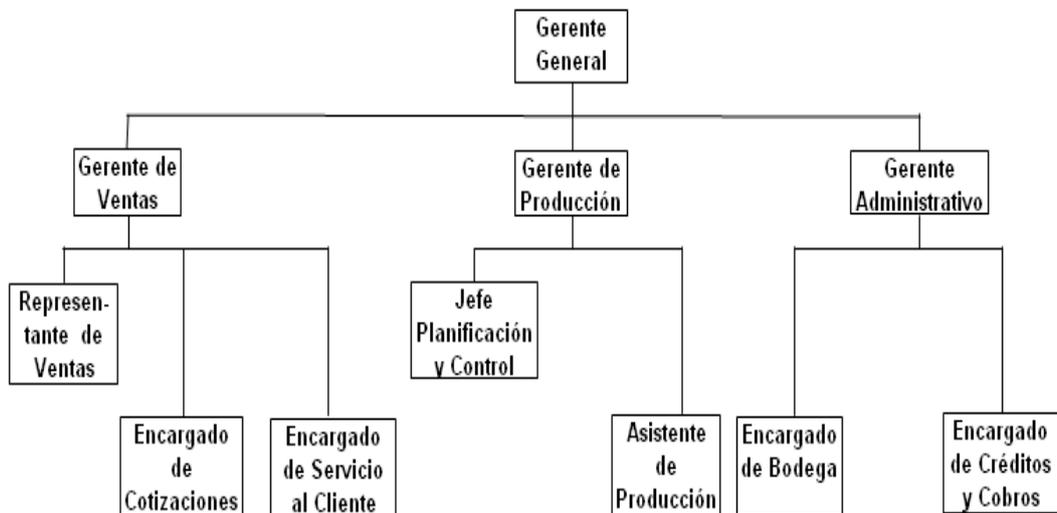
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de atención de reclamos



2.2 Dotación de recursos

A continuación se detalla el perfil y la descripción de los puestos que participan en los procedimientos descritos anteriormente. Se presenta también un organigrama parcial de la organización, para ayudar en la comprensión de éstos.

Figura 7. Organigrama parcial de la organización



2.2.1 Cotizaciones

A continuación se define el perfil y la descripción del puesto del encargado de cotizaciones, el cual reporta al gerente de ventas.

Responsabilidad general del puesto de trabajo:

El encargado de cotizaciones es responsable de realizar los cálculos y estimativos. También debe proporcionar el precosteo necesario para la determinación del precio de un producto, considerando la optimización de procesos y el uso de materiales para poder ofrecer precios competitivos.

Perfil del puesto del encargado de cotizaciones

Educación: Nivel medio, Perito Contador o Bachiller en Ciencias y Letras, estudios universitarios deseables.

Aptitudes y habilidades: Persona analítica, con habilidad numérica, de razonamiento, exactitud y precisión.

Cualidades: Alta capacidad de concentración, que le guste el trabajo de rutina.

Esfuerzos: Mental.

Experiencia necesaria: Dos años de experiencia en procesos de artes gráficas, conocimientos de pre prensa y materias primas.

Conocimientos técnicos

adicionales: Conocimiento del proceso de artes gráficas, manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows.

Descripción del puesto del encargado de cotizaciones

Puestos que supervisa

- Ninguno

Atribuciones principales del puesto

1. Recibir solicitud de cotización y analizarla para definir el proceso productivo.
2. Recibir muestra o especificaciones para determinar las medidas del producto y asignar la materia prima.
3. Ingresar datos al programa de cotizaciones.
4. Preparar estimativo para fijación de precio.
5. Archivar cotizaciones.

Atribuciones esporádicas

1. Análisis de costos para la preparación del presupuesto anual.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de encargado de cotizaciones tiene relación con el gerente de ventas, representantes de ventas, encargado de servicio al cliente y con el contador de costos.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación con clientes externos para recibir información, con base en la cual elabora la cotización.

Relaciones con proveedores

Tiene relación con proveedores para recibir cotizaciones de procesos externos que sean necesarios para la realización de una orden, y para conocer los costos de las materias primas locales.

2.2.2 Encargado de servicio al cliente

A continuación se define el perfil y la descripción del puesto del encargado de servicio al cliente, quien reporta al gerente de ventas:

Responsabilidad general del puesto de trabajo

El encargado de servicio al cliente es responsable de administrar las órdenes de los clientes, desde la recepción de la orden de compra hasta la entrega de la misma. Debe informar al cliente sobre cualquier cambio en sus requerimientos iniciales. Debe dar seguimiento a las órdenes de producción.

Perfil del puesto del encargado de servicio al cliente

Educación:	Nivel medio, Perito Contador o Bachiller en Ciencias y Letras, estudios universitarios deseables.
Aptitudes y habilidades:	Debe ser una persona analítica, con habilidad numérica, de razonamiento, exactitud y precisión; buenas relaciones interpersonales y capacidad de resolución de conflictos.
Cualidades:	Persona extrovertida, ordenada, amable, segura de sí misma.
Esfuerzos:	Mental.
Experiencia necesaria:	Experiencia en artes gráficas en puestos similares.

Conocimientos técnicos adicionales: Manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows.

Descripción del puesto del encargado de servicio al cliente

Puestos que supervisa

- Ninguno

Atribuciones principales del puesto

1. Recibir orden de compra del cliente.
2. Elaborar la orden de producción.
3. Trasladar la orden de producción al departamento de planificación.
4. Seguimiento a las órdenes de producción.
5. Informar al cliente sobre fechas de entrega, cantidades despachadas, etc.
6. Atención de reclamos.

Atribuciones esporádicas

1. Participa en la encuesta de satisfacción del cliente.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de encargado de servicio al cliente tiene relación con el gerente de ventas, representante de ventas, encargado de cotizaciones, jefe de planificación y control de la producción y encargado de despachos.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación con clientes externos para recibir órdenes de compra e informar sobre la situación de las mismas.

Relaciones con proveedores

No tiene relación con proveedores.

2.2.3 Representante de ventas

A continuación se define el perfil y la descripción del puesto del representante de Ventas, quien reporta directamente al gerente de ventas.

Responsabilidad general del puesto de trabajo

Es responsable de generar negocios rentables para la empresa a través de establecer relaciones de largo plazo con clientes.

Perfil del puesto del representante de ventas

Educación: Nivel medio, Perito Contador o Bachiller en Ciencias y Letras, estudios universitarios deseables.

Aptitudes y habilidades: Persona a la que se le faciliten las relaciones interpersonales, capaz de generar confianza en la empresa. Negociador, debe tener habilidad para cerrar negocios.

Cualidades: Persona analítica, extrovertida, segura de sí, con buena apariencia. Debe ser una persona a la que le guste escuchar.

Esfuerzos: Físico y mental.

Experiencia necesaria: Experiencia de 2 años en ventas de productos afines.

Conocimientos técnicos adicionales: conocimiento del proceso de artes gráficas, manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows.

Descripción del puesto del representante de ventas

Puestos que supervisa

- Ninguno

Atribuciones principales del puesto

1. Prospeccionar clientes potenciales.
2. Elaborar programas semanales de visitas a clientes.
3. A través de las visitas, conocer las necesidades del cliente.
4. Elaborar solicitudes de cotización y trasladarlas al encargado de cotizaciones.
5. Presentar cotizaciones al cliente.
6. Conocer las órdenes de compra (de sus clientes) que están en proceso.
7. Asistir al encargado de servicio al cliente en la atención de reclamos.

Atribuciones esporádicas

1. Definir, junto con el gerente de ventas, el presupuesto de ventas para sus clientes.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de representante de ventas tiene relación con el gerente de ventas, encargado de servicio al cliente, encargado de cotizaciones, jefe de planificación y control de la producción y encargado de despachos.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación con clientes externos.

Relaciones con proveedores

No tiene relación con proveedores.

NECESIDADES DE SERVICIO

3.1 Encuesta

Como se estableció en el capítulo 1, los sistemas de la organización deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente, por lo cual es necesario conocerlas. Usualmente, estas necesidades son inferidas con base en la experiencia de la alta dirección o a partir de las necesidades de otros clientes. Sin embargo, como se explicó ampliamente en el capítulo 1, es necesario personalizar la atención, lograr la hipersegmentación del mercado para poder satisfacer las necesidades de cada cliente.

Por tal razón fue diseñada la encuesta que se adjunta. Se utilizó la escala aditiva de Likert, pues los factores a medir son imágenes y percepciones subjetivas. Estas escalas están constituidas por una serie de ítems, ante los cuales se solicita la reacción del entrevistado. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total. Ésta se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al punto que se mide, de tal forma que cada punto es aprobado según el grado con que es calificado.

Las preguntas se dividieron en dos secciones. Una es la sección de respuestas abiertas, en la que se pretende conocer más sobre las percepciones y conceptos de cada cliente, para poder estrechar el rango entre el servicio esperado y el recibido.

La segunda sección se divide en tres grandes grupos de preguntas:

- Factores de servicio: son los factores conocidos normalmente y en los que las empresas enfocan sus esfuerzos.
- Contacto de la empresa: pretende conocer cómo le gusta al cliente ser contactado, si, por ejemplo, le interesa el uso de tecnología o prefiere la visita tradicional del representante de ventas.
- El último grupo de preguntas pretende encontrar factores de diferenciación que aumenten la calidad percibida del servicio.

Figura 8. Encuesta

EL SERVICIO EN UNA EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS					
<p>Estimado Señor (a): Esta encuesta se ha preparado con el fin de conocer sus necesidades de servicio al contratar a una empresa de artes gráficas. La información que usted amablemente proporcione será utilizada para diseñar un sistema que le permita recibir oportunamente el servicio que su empresa requiere. Agradecemos desde ya su colaboración y ayuda. Se garantiza la confidencialidad de la información que proporcione.</p>					
¿Qué es para usted el servicio? _____					

¿Qué servicio espera recibir de una empresa de artes gráficas? _____					

¿A qué empresa(s) le compra actualmente y qué productos compra? _____					

¿Por qué le compra a esta(s) empresa(s)? _____					

<p>Marcar la casilla que corresponda a su opinión sobre la importancia de cada uno de los factores.</p>					
Factores de servicio	No indispensable	No determinante	Indiferente	Determinante	Indispensable
Atención de emergencias					
Calidad del producto					
Cantidad de entrega					
Crédito					
Entrega a tiempo					
Manejo efectivo de quejas y reclamos					
Precios competitivos					
Respuesta rápida en cotizaciones e información de pedidos					
Tiempo de entrega					
Contacto de la empresa	No indispensable	No determinante	Indiferente	Determinante	Indispensable
Colocar órdenes en línea (Web)					
Correo electrónico					
Departamento de servicio al cliente					
Llamadas telefónicas					
Visitar la planta del proveedor					
Visitas de representantes de ventas					
Factores de diferenciación	No indispensable	No determinante	Indiferente	Determinante	Indispensable
Asesoría técnica					
Contrato de largo plazo					
Control de sus inventarios					
Elaboración del diseño estructural					
Elaboración del diseño gráfico					
Manejo de producto en stock					
Empresa:					
Nombre y posición:					

Esta encuesta se dirigió a Gerentes Generales, Gerentes de Compras y encargados de Compras de 10 empresas, estos pertenecen a los distintos grupos en la Industria de artes gráficas. Entre ellos encontramos usuarios de material de empaque, material promocional, libros y revistas.

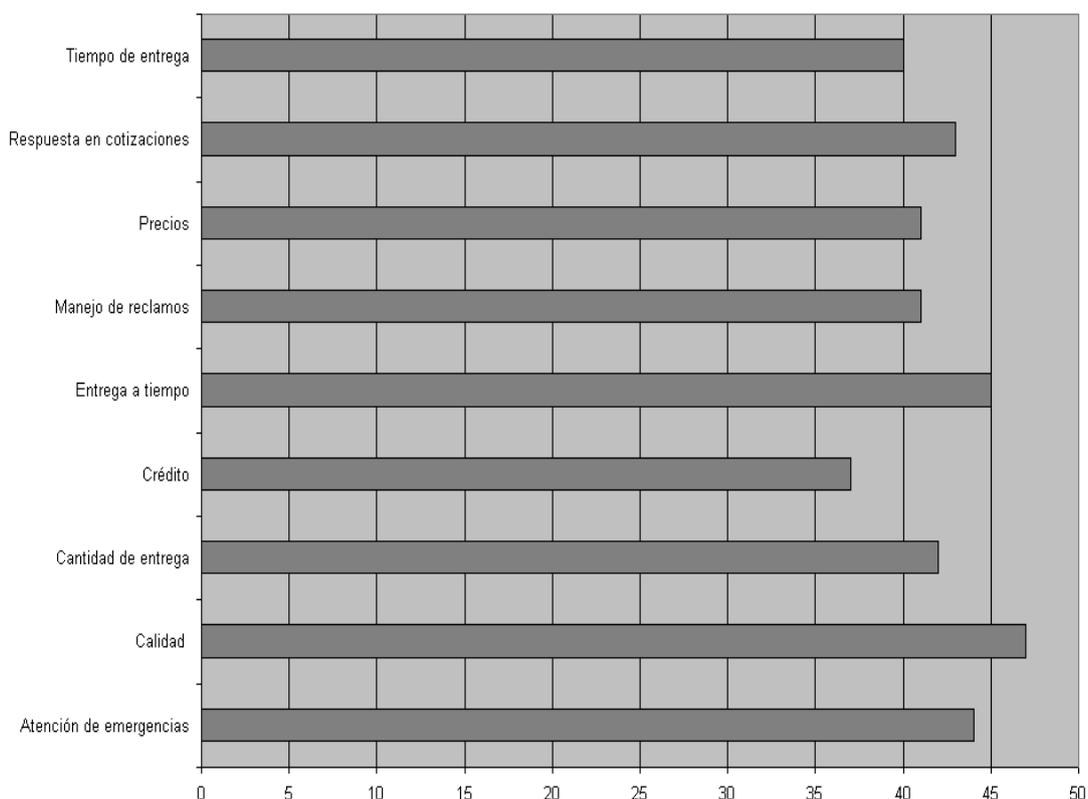
3.2 Análisis de información y definición de la estrategia

Al analizar las respuestas recibidas en la primera sección se observa que las respuestas difieren entre ellas. Algunos ejemplos son:

- A la pregunta ¿Qué es el servicio? una de las respuestas fue: “Atender mis solicitudes, antes de que yo las pida”.
- A la pregunta ¿Qué servicio espera recibir de una empresa de artes gráficas? se recibió la siguiente respuesta: “Pensar por el cliente en las soluciones que se esperan, alinearse a sus estrategias de mercadeo y a sus necesidades”.
- A la pregunta ¿Por qué compra a esta empresa? la mayoría de los encuestados coincidieron en calidad, servicio y precio. Algunos agregaron factores como el cumplimiento de fechas de entrega o la asesoría en desarrollos.

A continuación se presentan tres gráficas, las cuales muestran la información obtenida de la segunda sección de la encuesta.

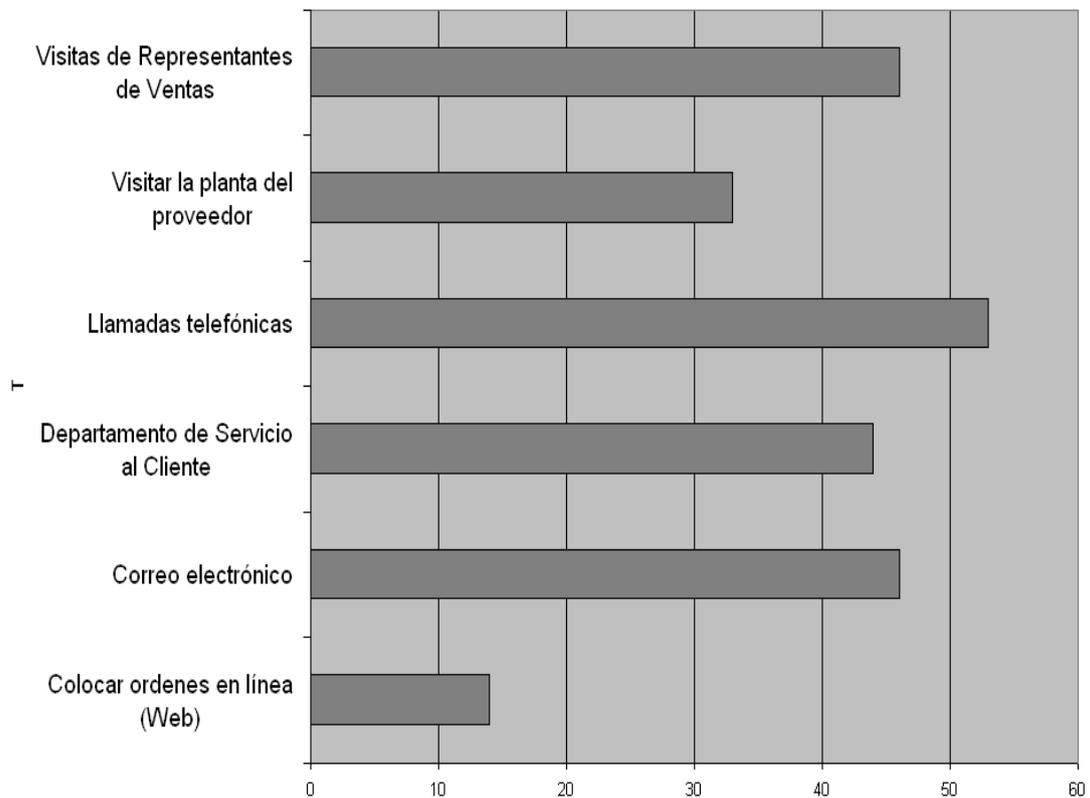
Figura 9. Gráfico de factores de servicio



Se puede inferir que todos los factores mostrados en la gráfica son necesarios para poder realizar una transacción comercial. Todos los clientes esperan recibir productos de calidad a un precio competitivo, que sean entregados en la fecha establecida.

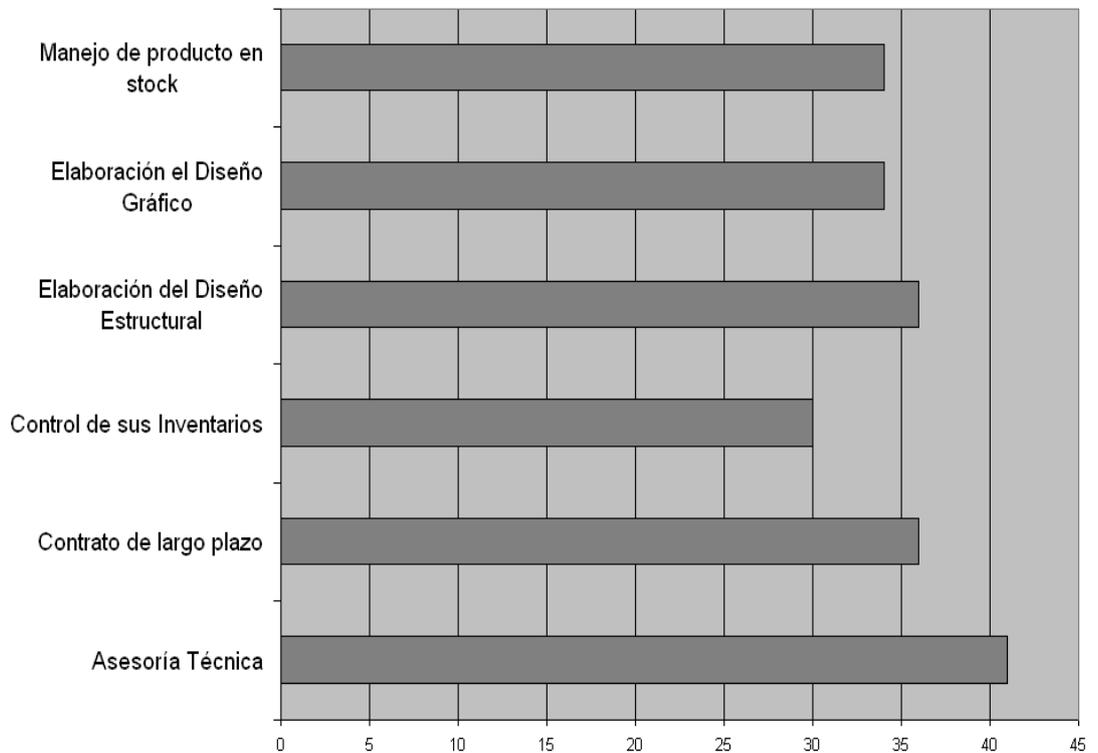
Existen otros factores como la atención de emergencias, la entrega rápida de cotizaciones y que la cantidad entregada sea la cantidad requerida, los cuales influyen también en el nivel de servicio percibido.

Figura 10. Gráfico de contacto de la empresa



Los clientes encuestados prefieren ser contactados por teléfono, ser visitados por los representantes de ventas o a través del correo electrónico. No están interesados en la colocación de órdenes en línea. Esto demuestra la importancia de la selección y capacitación del personal que tenga contacto directo con el cliente.

Figura 11. Gráfico de factores de diferenciación



En cuanto a los factores de diferenciación, vemos que es necesario personalizar el servicio al cliente: los factores que son determinantes para algunos son indiferentes o no determinantes para otros. Sin embargo, todos esperan recibir asesoría técnica, por lo que será necesario que el personal de ventas esté capacitado para brindarla.

En el diseño del sistema de servicio al cliente deberá considerarse la necesidad de conocer a cada uno de los clientes. Conviene crear una ficha por cliente, en la que pueda captarse información suficiente que permita personalizar el servicio que se le brinda, sin descuidar los factores de servicio —mostrados en la Figura 9 1— que deben ser proporcionados a todos los clientes, como una premisa básica.

Luego de conocer las necesidades de servicio de cada empresa debe formularse la estrategia. En este proceso se debe considerar la capacidad real de la empresa, para formular una estrategia que sea alcanzable. Es recomendable partir de la planeación estratégica.

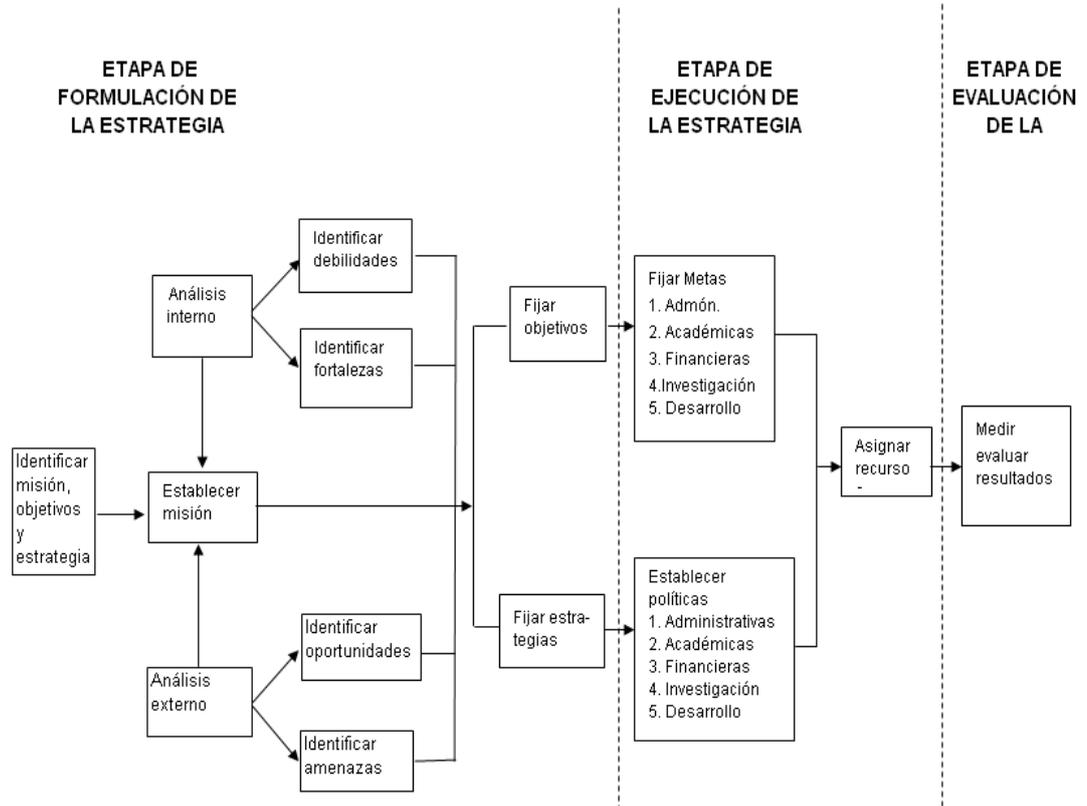
El proceso de planeación estratégica está basado en la creencia de que una empresa debe verificar, en forma continua, los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que le permitan obtener beneficios de las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso descansa o radica la esencia de la planeación estratégica.

Los pasos a seguir en el proceso de planeación estratégica son los siguientes.

1. Redactar una declaración de misión de la empresa (si ya existe, verificar si se puede mejorar).
2. Identificar las oportunidades y amenazas externas (análisis externo).
3. Identificar las fortalezas y debilidades internas (análisis interno).
4. Formular estrategias y fijar objetivos.
5. Fijar metas y políticas.
6. Asignar recursos (presupuestos anuales).

Figura 12. Diagrama de planificación estratégica



DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE

4.1 Estrategia

Cada empresa de artes gráficas deberá definir su estrategia de servicio, la cual debe —con base en la información obtenida de las encuestas— ser flexible y adecuada a las necesidades particulares de cada cliente.

Esta estrategia debe considerar los factores internos —constituidos por las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de la dirección— así como los factores externos —que son las oportunidades y amenazas—.

Al formular esta estrategia es necesario conocer a la competencia, realizar *benchmarking* para conocer sus fortalezas y debilidades.

4.1.1 Política de servicio al cliente

Una política es una norma fundamental para lograr hacer real una visión. Establece un principio de acción coherente que permitirá alcanzar los objetivos. Es definida por la alta dirección de una empresa, basada en la estrategia establecida.

Debe tener las siguientes características: provee dirección,

- es siempre verdad,
- es universal, no depende del tiempo,
- es breve y comprensible para todos,
- involucra a toda la organización y
- es enfocada al cliente.

A continuación se da un ejemplo de una política de servicio al cliente.

En la empresa A nos dedicamos a la fabricación de material de empaque para la industria. Consideramos la satisfacción de nuestros clientes como el factor crítico de éxito. Nos comprometemos a asignar el recurso humano necesario y a cumplir nuestros compromisos de calidad y entrega.

4.1.2 Objetivos del sistema de servicio al cliente

Son metas fundamentales de la organización que deben cumplirse para alcanzar la política de servicio al cliente. Deben ser breves, fácilmente comunicables, medibles y alcanzables.

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos para el sistema de servicio al cliente.

- 1. Para el mes de marzo de 2006: conocer, por medio de entrevistas personales, el servicio esperado por cada uno de los clientes tipo A, y establecer un procedimiento para cumplirlo.*
- 2. Cumplimiento del 95% de los compromisos de entrega.*
- 3. Reducir en 2% los reclamos de calidad.*
- 4. Incrementar el indicador de satisfacción total del cliente en 5%.*
- 5. Incrementar en 10% las ventas totales en el periodo enero-junio.*

Para la fijación de objetivos es determinante conocer la capacidad del proceso. Para fijar objetivos que puedan ser alcanzados, es recomendable revisar los objetivos de servicio cada tres meses, para redefinir las metas.

4.1.3 Cultura de servicio

La cultura de servicio debe convertirse en una prioridad estratégica de negocio. Dentro de las organizaciones, el principal obstáculo para brindar al cliente el servicio que espera es el falso concepto de la alta dirección de que el servicio lo brindan los representantes de ventas o el representante de servicio al cliente, que son los empleados de contacto directo con el cliente final. Se cree que contratando personas con “enfoque de servicio” el problema está resuelto.

El servicio al cliente se deriva de una cultura organizacional pensada en función del cliente final, la que se denomina “cultura de servicio”. El buen servicio al cliente es resultado del esfuerzo de todas las personas que conforman la organización. Pensar que el servicio es responsabilidad de los empleados de contacto genera frustración y conflicto interno, y como resultado final, la insatisfacción del cliente.

En muchos casos, es la forma de operación de las empresas lo que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (*empowerment*) para la toma de decisiones en beneficio del cliente.

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa desarrolla. El factor principal para llevar a la práctica esta orientación lo constituyen los colaboradores con que cuenta la empresa.

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias. Si la cultura organizacional no está orientada al servicio puede reorientarse, capacitando y motivando a sus colaboradores.

A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus trabajadores a esta área.

Aunque lo expuesto sea una tarea que requiere de tiempo y un plan adecuadamente elaborado, en la práctica y dentro de las historias de muchas empresas y corporaciones, el desarrollo de una cultura de servicio ha llegado a ser el factor de diferenciación de la competencia.

El desarrollo de una cultura de servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantenerlos. Empresas cuya filosofía incluye una concepción del cliente como la figura que mantiene el negocio tendrá una aproximación más cercana a la cultura de servicio.

Se debe prestar atención inmediata a las personas que conforman la organización. Si la formación o el cambio de la cultura existente depende única y exclusivamente del cambio de valores y actitudes de las personas que conforman la empresa, afirmamos entonces que la cultura se puede cambiar si es enfocada como un proceso que inicia en las personas.

En la mayoría de los casos, ese cambio puede requerir la intervención de agentes externos que acompañen ese proceso y generen —con la participación de los gerentes— modelos propios que faciliten la incorporación de nuevos patrones de conductas orientadas al servicio y a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Aunque no existe una fórmula específica para desarrollar o cambiar una cultura y orientarla al área de servicio, es importante reconocer tres grandes áreas de acción que pueden ayudar en este proceso:

1. Orientar a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes. Se pueden integrar acciones como:
auditoria de valores,
 - revisión de los modelos de liderazgo dentro de la empresa,
 - evaluación constante de servicio,
 - establecimiento de planes de mejora,

2. Intervención en la cultura, a través de:
formación de valores y principios clave del negocio, con respecto a los trabajadores y los clientes;
 - modificación de los procesos de trabajo, con respecto al estilo de dirección predominante;
 - capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar. Se puede enfocar tanto en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.

3. El proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través de su seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.

Este proceso requiere de un tiempo de desarrollo y ajuste, durante el cual se debe considerar la cultura actual de la empresa como punto de partida, y la cultura deseada para dirigir el proceso de cambio.

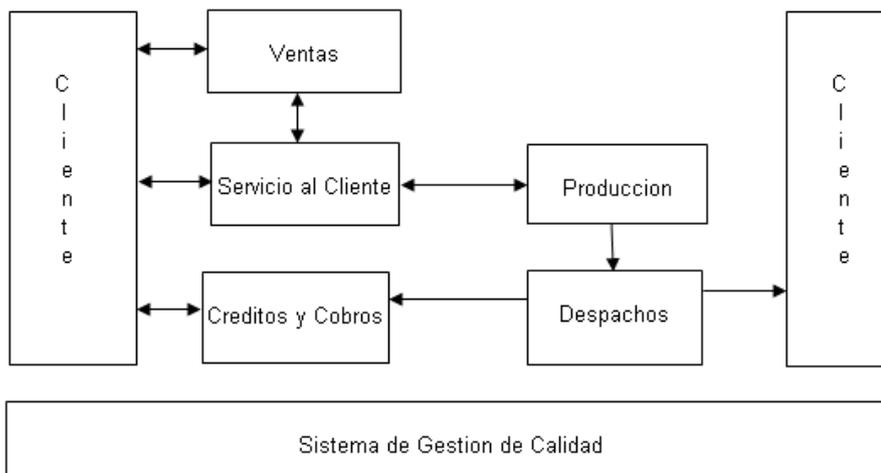
4.2 Desarrollo

4.2.1 Elaboración de procedimientos

A continuación se detallan los procedimientos modificados que permitan el logro de los objetivos y la satisfacción del cliente esperada.

Se presenta un gráfico que muestra la interrelación de los procesos para orientar al lector en la comprensión de los procedimientos. Debe notarse el cambio propuesto. La interrelación de procesos se basa en un sistema de gestión de calidad, el cual se considera necesario para que los procesos de la empresa tengan la capacidad de lograr la satisfacción del cliente esperada.

Figura 13. Gráfico de la interrelación de los procesos



4.2.1.1 Cotizaciones

La modificación principal de este procedimiento es el cambio al formato de solicitud de información. En éste se captará información sobre los atributos básicos, esperados, deseados y, si fuera posible, los inesperados (capítulo 1.2.2), de tal forma que si éstos hacen incurrir en un costo adicional, éste se incluya en el estimativo.

El otro cambio lo constituye el cambio al formato de la propuesta de precio, para que el valor entregado sea igual al valor esperado (capítulo 1.1.2).

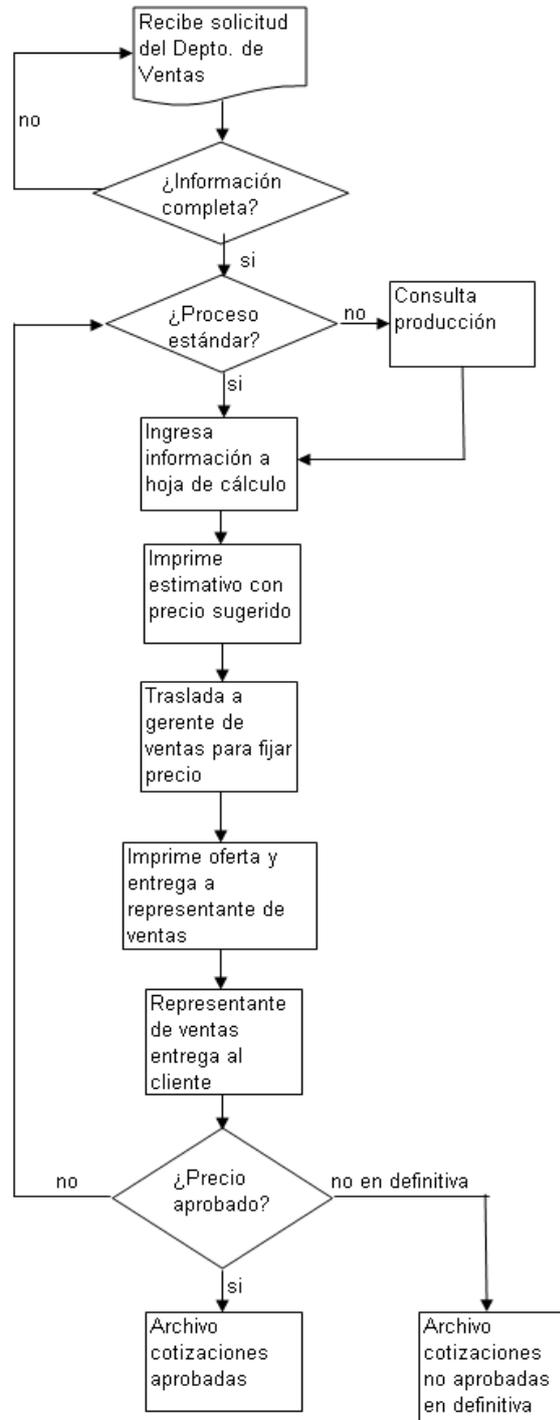
El precosteo debe realizarse de tal forma que permita al departamento de planificación y control producir de acuerdo a lo estimado en el momento de cotizar, considerando la disponibilidad de materias primas, materiales y procesos.

El proceso inicia cuando el departamento de cotizaciones elabora —a partir de una solicitud de cotización que recibe del departamento de ventas— un estimativo de costo y una propuesta de precio. El alcance de este procedimiento va desde la recepción de la solicitud de cotización hasta el archivo de la cotización aprobada o rechazada.

1. Recibe la solicitud del departamento de ventas y revisa que la información esté completa; en caso contrario la regresa al departamento de ventas.
2. Analiza la información. Si es un producto estándar, determina la materia prima, el equipo y la ruta de proceso para la fabricación del producto; si no es un producto estándar, consulta el proceso con el encargado de producción.

3. Ingresa información a hoja de cálculo.
4. Imprime estimativo con precio sugerido.
5. Traslada a gerente de ventas para fijación de precio.
6. El gerente de ventas fija precio.
7. El encargado de cotizaciones imprime la oferta y la traslada al representante de ventas.
8. El representante de ventas traslada la oferta al cliente; si es aprobada se traslada al representante de servicio al cliente; si no es aprobada por precio se regresa al paso 2. La cotización aprobada o rechazada en definitiva es archivada.

Figura 14. Diagrama de flujo del proceso de cotizaciones



4.2.1.3 Recepción de pedidos

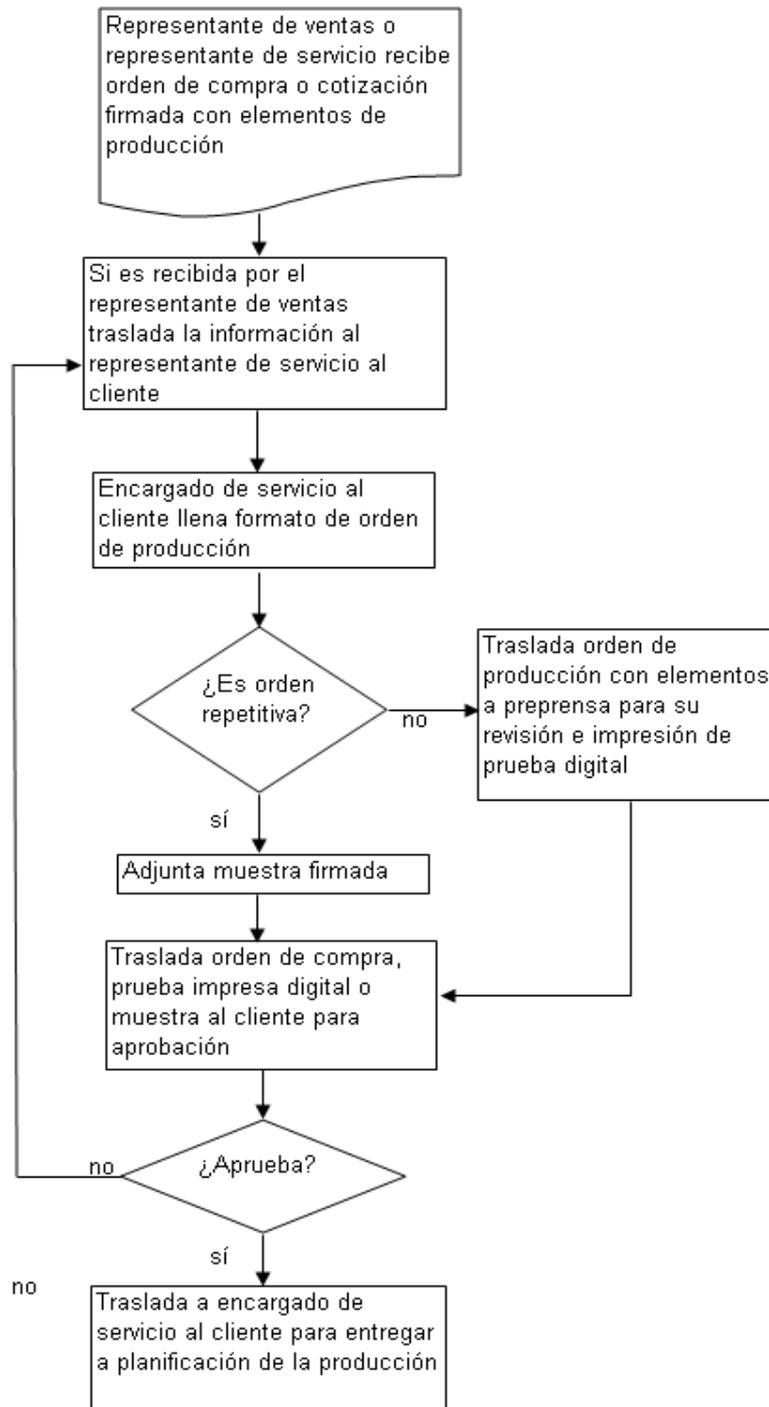
El representante de ventas recibe la orden de compra o la cotización firmada del cliente, con elementos para producción, y la traslada al representante de servicio al cliente. Éste elabora una orden con toda la información necesaria para el proceso de producción y la traslada al departamento de planificación. El alcance de este procedimiento va desde la recepción de la orden de compra o cotización aprobada hasta la elaboración de la orden de producción.

1. El representante de ventas o de servicio al cliente recibe la orden de compra o cotización firmada del cliente y los elementos para producción. Si es una orden nueva, recibe también el arte digital, negativos finales, guía de color.
2. Si es recibida por el representante de ventas, entonces traslada la información al representante de servicio al cliente.
3. El representante de servicio al cliente llena el formato de orden de producción.
4. Si es una orden nueva la traslada a pre prensa, con los elementos para su revisión e impresión de prueba digital para aprobación por el cliente. Si el departamento de pre prensa detecta que los elementos no están listos para impresión, lo informa al representante de servicio al cliente para considerarlo al fijar la fecha de producción. Si es una orden repetitiva, adjunta muestra firmada como referencia de diseño. Todos los elementos, incluyendo la muestra del trabajo anterior, deben de ser firmados por el cliente.

5. El representante de servicio al cliente envía al cliente, para que las apruebe, la orden de producción, la prueba de impresión digital o la muestra anterior (esto garantiza la comprensión y cumplimiento con los requerimientos del cliente).

6. El encargado de servicio al cliente recibe la orden de producción y los elementos firmados.

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de recepción de pedidos



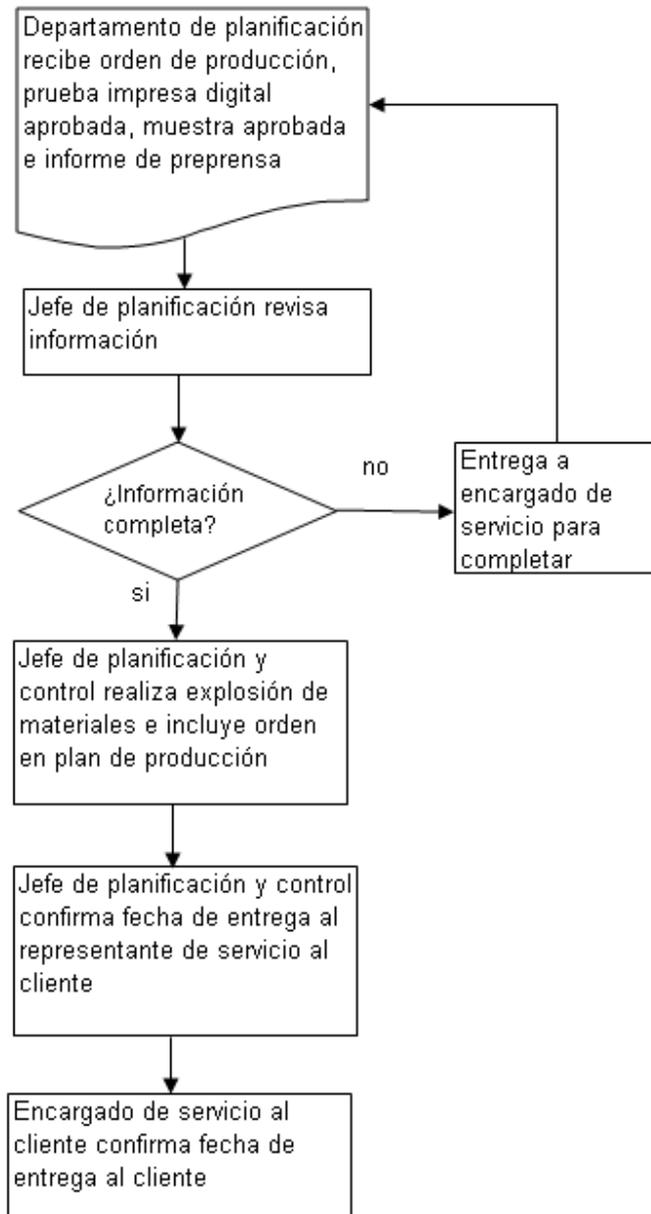
4.2.1.3 Traslado de información a producción

El representante de servicio al cliente traslada la orden de producción y los elementos al jefe de planificación y control. El alcance de este procedimiento va desde la entrega de los elementos a producción hasta la confirmación de fecha de entrega al cliente.

1. El representante de servicio al cliente entrega al departamento de planificación la orden de producción —con muestra o prueba impresa digital autorizadas por el cliente— y un informe de pre prensa de la revisión de los elementos.
2. El jefe de planificación y control recibe la orden de producción y revisa la información. Si está completa, la acepta; si no está completa, la entrega al representante de servicio al cliente para ser completada.
3. El jefe de planificación de producción realiza una explosión de materiales, asignado en el inventario las materias primas que utilizará e incluye la orden en el programa de producción. Este programa incluye el departamento de pre prensa.
4. Confirma la fecha de entrega al representante de servicio al cliente.
5. El representante de servicio al cliente confirma la fecha de entrega al cliente.

Nota: Este proceso no puede llevar más de 24 horas.

Figura 16. Diagrama de flujo del proceso de traslado de información a producción



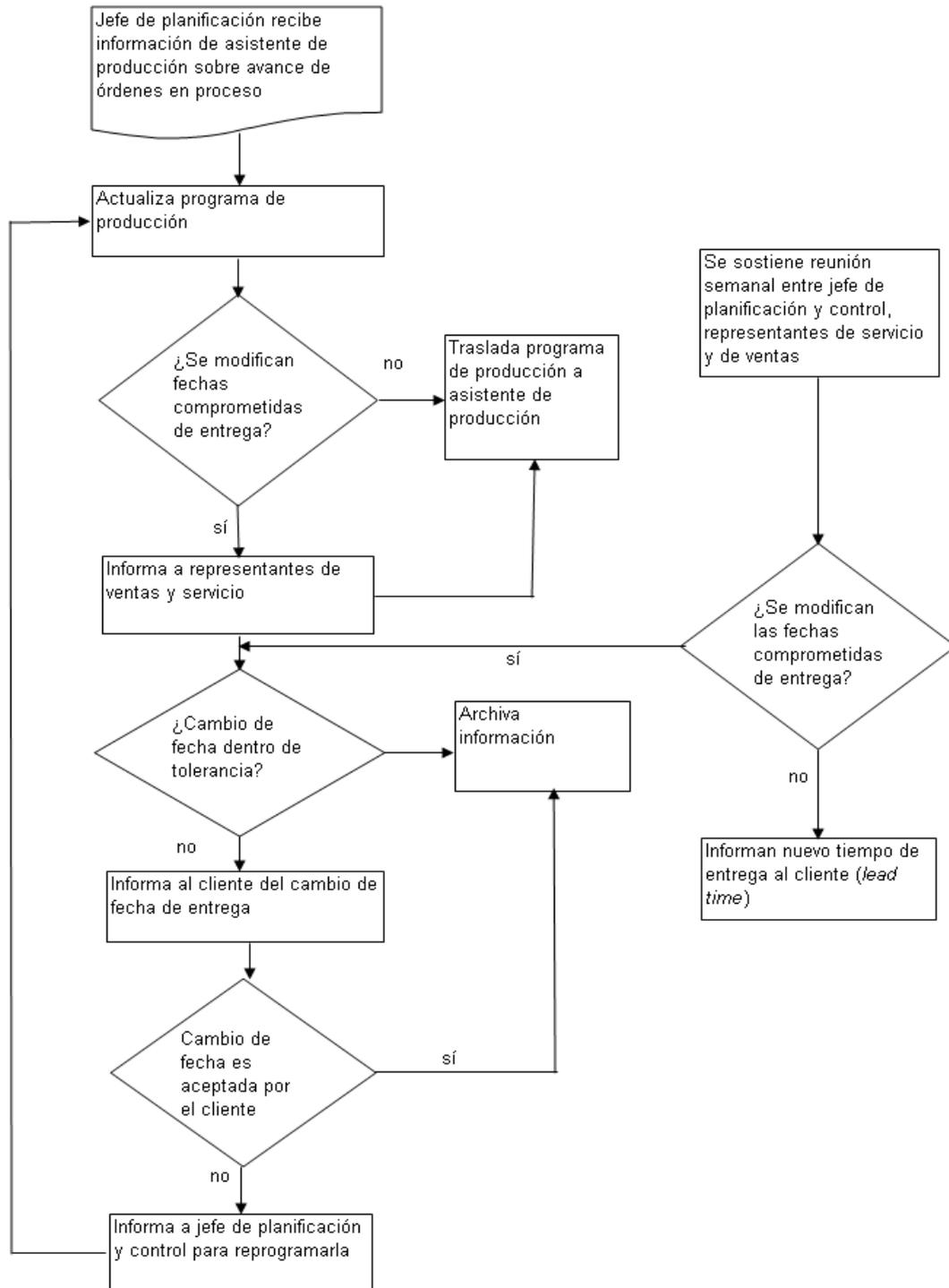
4.2.1.4 Seguimiento de órdenes en proceso

Luego de confirmar la fecha de entrega, el jefe de planificación y control actualiza diariamente el programa de producción. Confirma a los representantes de ventas y de servicio cualquier modificación a las fechas comprometidas. Semanalmente se sostiene una reunión con los representantes de ventas, representantes de servicio y el jefe de planificación y control para revisar el programa de trabajo y establecer el tiempo de entrega (*Lead Time*). El alcance de este procedimiento va desde la confirmación de la fecha de entrega por el departamento de planificación y control hasta la entrega al cliente.

1. El jefe de planificación y control recibe información del asistente de producción sobre el avance de órdenes en proceso.
2. El jefe de planificación y control actualiza el programa de producción.
3. Si se modifican las fechas comprometidas, informa a los representantes de ventas y de servicio.
4. Si el cambio de fecha está dentro del rango de tolerancia del cliente, no se le informa de la modificación. Si está fuera del rango de tolerancia, el representante de ventas o el de servicio informan al cliente.
5. Si el cliente no acepta el cambio de fecha, se le informa al jefe de planificación y control para reprogramar la orden de producción.
6. Traslada el programa de producción al asistente de producción.

7. Se sostiene una reunión entre los representantes de ventas, el representante de servicio y el jefe de planificación y control una vez a la semana para revisar el programa de producción y establecer el tiempo de entrega (*Lead Time*).
8. Si se modifican las fechas comprometidas, el proceso continua como se indica en el punto 3.
9. Los representantes de ventas y de servicio informan sobre el nuevo tiempo de entrega al cliente.

Figura 17. Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de órdenes en proceso



4.2.1.5 Despachos

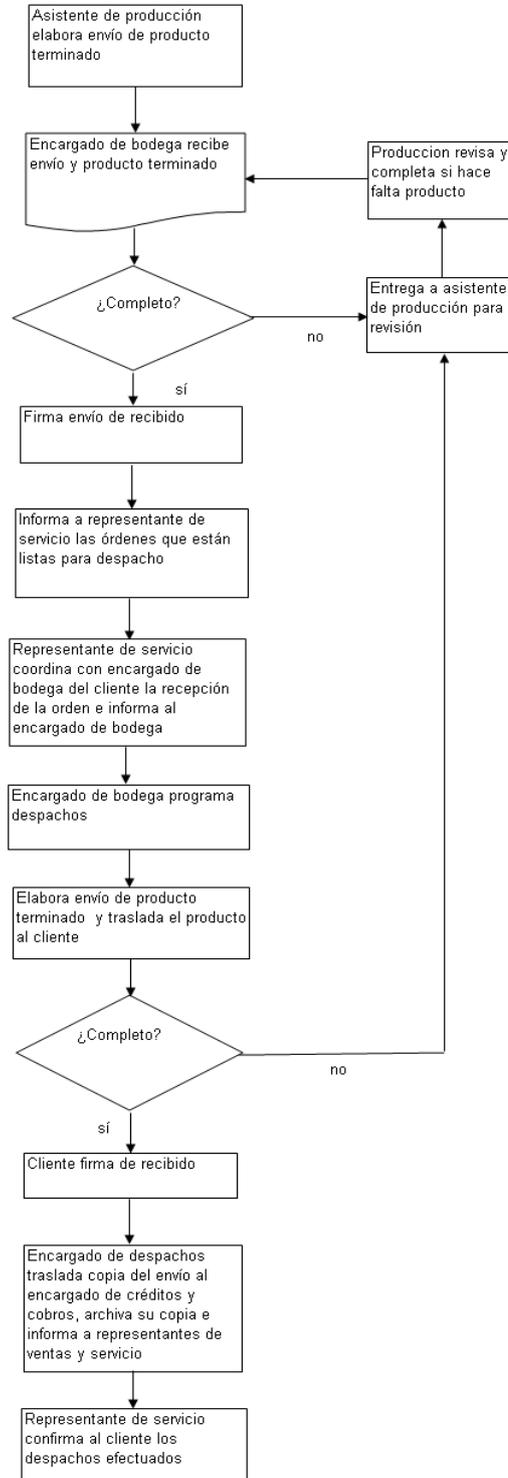
Al concluir el proceso de una orden se elabora un envío de producción y se traslada el producto a la bodega de despachos. Ésta lo recibe, elabora un envío de producto terminado y, de acuerdo a una programación, lo envía al cliente. El alcance de este procedimiento es desde la entrega del producto a bodega de producto terminado hasta la recepción en la bodega del cliente.

1. Al estar el producto terminado, el asistente de producción elabora un envío de producción y traslada el producto terminado a la bodega de despachos.
2. El representante de bodega de despachos verifica la cantidad de producto que le es entregado y firma envío de producción.
3. Informa al representante de servicio las órdenes que tiene listas para despachar.
4. El representante de servicio coordina con el encargado de bodega del cliente la recepción de la orden e informa al encargado de bodega.
5. El encargado de bodega programa los despachos.
6. Elabora el envío de producto terminado y traslada el producto al cliente.
7. El cliente revisa la cantidad y firma de recibido el envío de producto terminado.

8. El encargado de bodega informa a los representantes de ventas y de servicio los despachos efectuados y traslada copia del envío al encargado de créditos y cobros. Archiva la copia.

9. El representante de servicio confirma al cliente los despachos efectuados.

Figura 18. Diagrama de flujo del proceso de despachos

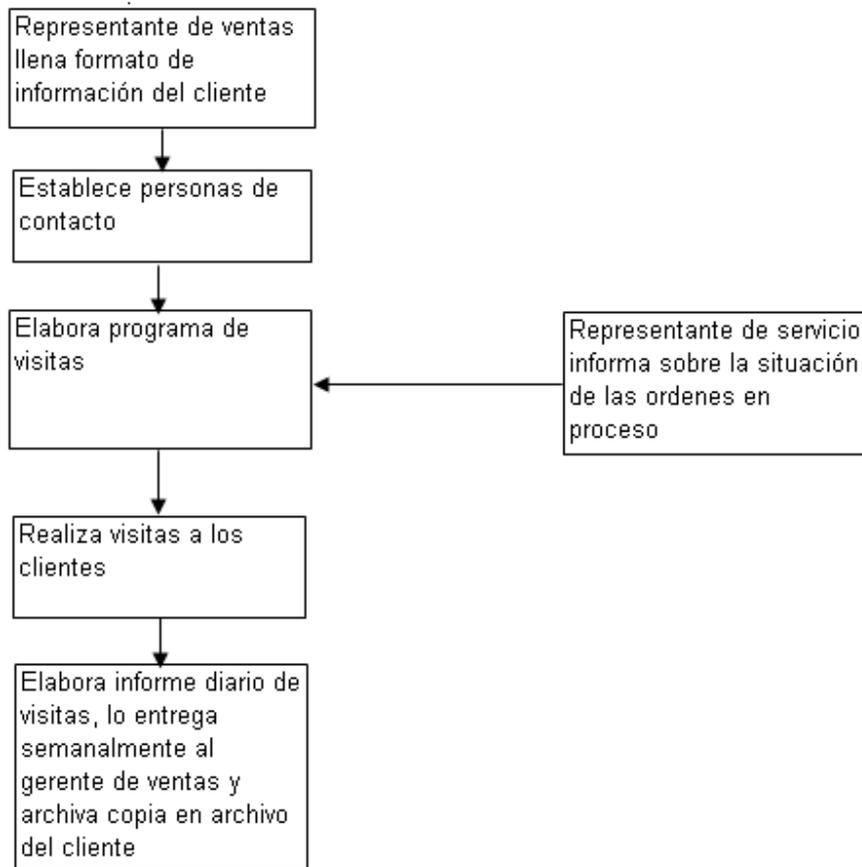


4.2.1.6 Seguimiento posventa

Basado en la información que se tiene del cliente, el representante de ventas define las personas con las que tendrá contacto. Éstas deben incluir la que decide, la que influye, la que compra, la que da seguimiento y la que paga. Define también la frecuencia de visitas. Con esta información establece su programa de visitas. El representante de ventas debe conocer los procesos de los clientes para poder proporcionar la asesoría técnica que sea requerida. El alcance de este procedimiento es desde que se recibe una orden hasta que se recibe la siguiente orden.

1. El representante de ventas llena formato de información del cliente.
2. Establece personas de contacto.
3. Elabora programa de visitas.
4. Recibe información del representante de servicio sobre la situación de las órdenes en proceso.
5. Realiza visitas a los clientes.
6. Elabora un informe diario de visitas, lo traslada semanalmente al gerente de ventas y archiva una copia en el expediente del cliente.

Figura 19. Diagrama de flujo del proceso de seguimiento posventa



4.2.1.7 Atención de reclamos

Al existir alguna diferencia entre lo recibido y lo solicitado, el cliente emite una queja o reclamo (se considera queja aquella que ha creado malestar pero que no implica devolución de producto; el reclamo sí incluye devolución). Esta puede llegar por teléfono, por correo electrónico, ser informada en una visita del cliente, o por cualquier otro medio. El alcance de este procedimiento es desde que se recibe la queja o reclamo hasta que se le da solución satisfactoria al cliente.

Los representantes de ventas o de servicio reciben la queja o reclamo del cliente.

Se traslada al representante de servicio al cliente.

El representante de servicio llena un formato y traslada a producción, con copia al gerente general, gerente de producción, gerente de ventas, gerente administrativo, jefe de planificación y control, asistente de producción y representante de ventas. Esta copia puede trasladarse vía correo electrónico.

El representante de ventas se comunica con el cliente para ampliar la información del reclamo (puede ser vía telefónica o una visita personal).

Producción analiza la queja o reclamo y pide a bodega de producto terminado recoger el producto en la bodega del cliente, si es necesario, o informa a los involucrados cuando es una queja.

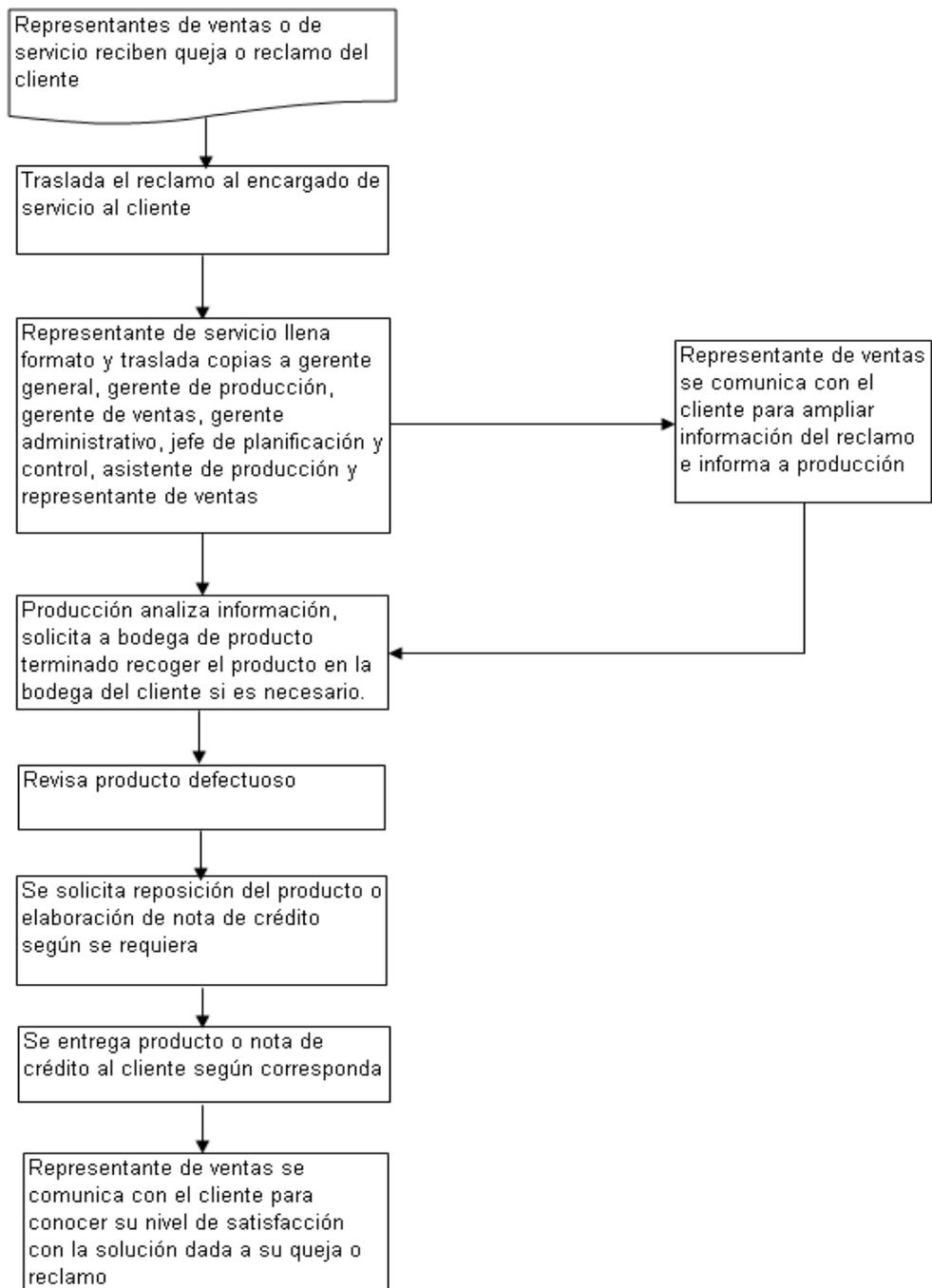
Se revisa el producto defectuoso.

Se solicita al representante de servicio la emisión de una orden interna para producir la reposición del producto o la elaboración de nota de crédito, según se requiera (se sigue procedimiento de recepción de pedidos).

Se entrega al cliente (se sigue el procedimiento de despachos).

El representante de ventas se comunica al cliente para conocer su nivel de satisfacción con la solución dada a la queja o reclamo.

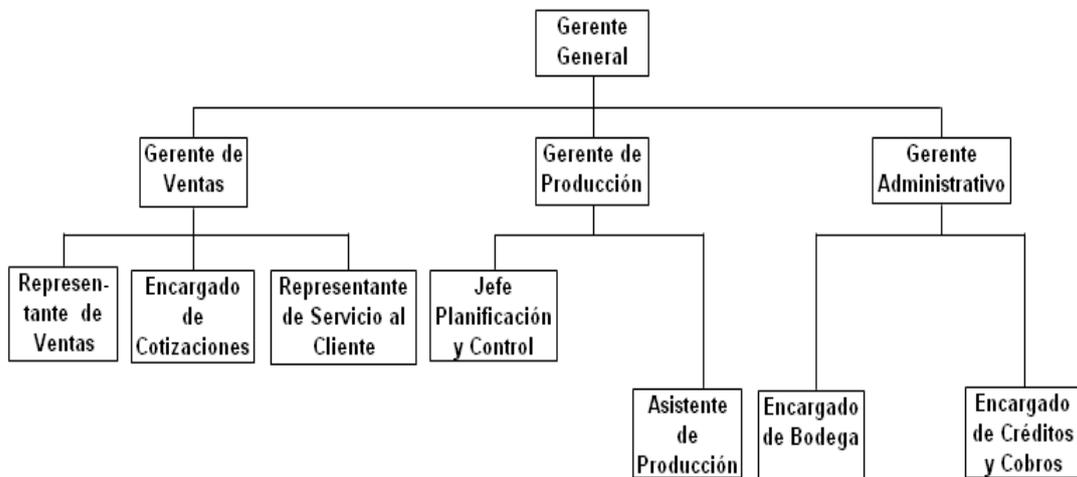
Figura 20. Diagrama de flujo del proceso de atención de reclamos



4.2.2 Definición de puestos y funciones

A continuación se detalla el perfil y la descripción de los puestos que participan en los procedimientos descritos anteriormente. Se presenta también un organigrama parcial de la organización para ayudar en la comprensión de éstos.

Figura 21. Organigrama parcial de la organización



Es importante considerar que pueden ser puestos definidos o funciones cubiertas con los puestos existentes. Dependiendo del tamaño de la empresa, cantidad de clientes, complejidad de los clientes, estas funciones podrán ser cubiertas por una o más personas.

4.2.2.1 Cotizador

El puesto de cotizaciones permanece sin modificación al presentado en el capítulo 2. El cotizador le reporta al gerente de ventas.

Responsabilidad general del puesto de trabajo

El encargado de cotizaciones es responsable de realizar los cálculos y estimativos y proporcionar el precosteo necesario para la determinación del precio de un producto, considerando la optimización de procesos y uso de materiales para poder ofrecer precios competitivos.

Perfil del puesto del encargado de cotizaciones

Educación: Nivel medio, Perito Contador o Bachiller en Ciencias y Letras, estudios universitarios deseables.

Aptitudes y habilidades: Debe ser una persona analítica, tener habilidad numérica, de razonamiento, exactitud y precisión.

Cualidades: Debe ser una persona con alta capacidad de concentración, que le guste el trabajo de rutina.

Esfuerzos: Mental.

Experiencia necesaria: Dos años de experiencia en procesos de artes gráficas, conocimientos de preprensa y materias primas.

Conocimientos técnicos

adicionales: Conocimiento del proceso de artes gráficas, manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows.

Descripción del puesto del encargado de cotizaciones

Puestos que supervisa

- Ninguno

Atribuciones principales del puesto

1. Recibir solicitud de cotización y analizarla para definir el proceso productivo.
2. Recibir muestra o especificaciones para determinar medidas del producto y asignar materia prima.
3. Ingresar datos a programa de cotizaciones.
4. Preparar estimativo para fijación de precio.
5. Archivar cotizaciones.

Atribuciones esporádicas

Análisis de costos para la preparación del presupuesto anual.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de encargado de cotizaciones tiene relación con el gerente de ventas, representantes de ventas, encargado de servicio al cliente y con el contador de costos.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación con clientes externos para recibir información para elaborar cotización.

Relaciones con proveedores

Tiene relación con proveedores para recibir cotizaciones de procesos externos que sean necesarios para la realización de una orden.

4.2.2.1 Representante de servicio al cliente

Este puesto se ha rediseñado. En principio sube al nivel de los representantes de ventas, y el nombre cambia de “encargado” a “representante” de servicio al cliente. Esto implica también cambios importantes en el perfil y las funciones del puesto, como se amplía a continuación. Reporta al gerente de ventas.

Responsabilidad general del puesto de trabajo

El representante de servicio al cliente es responsable de administrar las órdenes de los clientes, desde la recepción de la orden de compra hasta la entrega de la misma. Debe informar al cliente sobre cualquier cambio a sus requerimientos iniciales. Debe dar seguimiento a las órdenes de producción. Administra las quejas y los reclamos de los clientes.

Perfil del puesto del representante de servicio al cliente

Educación:	Pensum cerrado en Ingeniería Industrial, Mecánica Industrial, Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadotecnia.
Aptitudes y habilidades:	Debe ser una persona creativa, que genere confianza; negociadora, analítica, con buenas relaciones interpersonales y capacidad de resolución de conflictos.
Cualidades:	Debe ser una persona extrovertida, ordenada, amable, segura de sí.
Esfuerzos:	Mental.

Experiencia necesaria: Experiencia en atención al cliente, deseable en artes gráficas.

Conocimientos técnicos adicionales: Manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows.

Descripción del puesto del representante de servicio al cliente

Puestos que supervisa

- Ninguno

Atribuciones principales del puesto

Recibir orden de compra del cliente.

Elaborar orden de producción.

Pedir aprobación al cliente de la orden de producción y de los elementos.

Trasladar orden de producción al departamento de panificación.

Seguimiento a órdenes de producción.

Informar al cliente sobre fechas de entrega, cantidades despachadas, etc.

Coordinar despachos.

Atender reclamos.

Atribuciones esporádicas

1. Participa en la encuesta de satisfacción del cliente.
2. Visitas a clientes.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de representante de servicio tiene relación con el gerente de ventas, representantes de ventas, encargado de cotizaciones, jefe de planificación y control de la producción y encargado de despachos.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación con clientes externos para recibir órdenes de compra e informar sobre la situación de las mismas.

Relaciones con proveedores

No tiene relación con proveedores.

4.2.2.3 Representante de ventas

Al reenfocar las funciones del representante de servicio al cliente se pretende modificar también las funciones del representante de ventas, de tal forma que invierta la mayor parte de su tiempo en la generación de negocios y en establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Reporta al gerente de ventas.

Responsabilidad general del puesto de trabajo

Es responsable de generar negocios rentables para la empresa a través de establecer relaciones de largo plazo con clientes.

Perfil del puesto del representante de ventas

Educación: Licenciado en Administración de Empresas, Mercadotecnia, Ingeniero Industrial o Mecánico Industrial.

Aptitudes y habilidades: Debe ser una persona a la que se le faciliten las relaciones interpersonales, capaz de generar confianza en la empresa. Negociador, debe tener

habilidad para cerrar negocios y resolución de conflictos.

Cualidades: Debe ser una persona analítica, extrovertida, segura de sí, de buena apariencia. Le debe gustar escuchar.

Esfuerzos: Físico y mental.

Experiencia necesaria: Experiencia de 2 años en ventas de productos afines.

Conocimientos técnicos adicionales: Conocimiento del proceso de artes gráficas, diferentes materias primas y materiales. Manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows.

Descripción del puesto del representante de ventas

Puestos que supervisa

- Ninguno

Atribuciones principales del puesto

1. Prospectar clientes potenciales.
2. Elaborar programas semanales y diarios de visitas a clientes.
3. A través de las visitas, conocer las necesidades del cliente y llenar el formato de información del cliente.
4. Elaborar solicitudes de cotización y trasladarlas al encargado de cotizaciones.
5. Presentar cotizaciones al cliente.
6. Conocer la situación de las órdenes de compra de sus clientes que están en proceso.

7. Asistir al representante de servicio al cliente en la atención de reclamos.
8. Elaborar informe de actividades.

Atribuciones esporádicas

Definir, junto con el gerente de ventas, el presupuesto de ventas de sus clientes.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de representante de ventas tiene relación con el gerente de ventas, representante de servicio al cliente, encargado de cotizaciones, jefe de planificación y control de la producción y encargado de despachos.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación con clientes externos.

Relaciones con proveedores

No tiene relación con proveedores.

4.2.2.4 Jefe de planificación y control

Este es un puesto crítico para el funcionamiento adecuado del sistema de servicio al cliente. Debe tener un enfoque al cliente y ser altamente creativo. Reporta al gerente de producción.

Responsabilidad general del puesto de trabajo

Es responsable de la recepción de órdenes de producción, elaboración de instrucciones para producción y la administración del programa de trabajo. También es responsable de la optimización del uso de los recursos de la empresa, entre los que se incluyen las materias primas, tiempo de máquina y mano de obra. Es responsable del cumplimiento de fechas de entrega.

Perfil del puesto del jefe de planificación y control

Educación: Ingeniero Industrial o Mecánico Industrial.

Aptitudes y habilidades: Debe ser una persona analítica, con razonamiento lógico, habilidad numérica, tener entrenamiento en resolución alternativa de conflictos, creativa.

Cualidades: Debe ser un líder, integrador, capaz de hacer que los otros hagan, seguro de sí.

Esfuerzos: Físico y mental.

Experiencia necesaria: Experiencia de 5 años en proceso de artes gráficas.

Conocimientos técnicos adicionales: conocimiento de materias primas, materiales, proceso de preprensa. Manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows.

Descripción del puesto del jefe de planificación y control

Puestos que supervisa

- Calculista
- Encargado de elementos

Atribuciones principales del puesto

1. Recepción de órdenes de producción.
2. Administración del programa de producción.
3. Actualizar la carga general de trabajo (*Backlog*).
4. Traslado de órdenes a la planta.
5. Elaborar plan de trabajo para cada centro de trabajo en planta.
6. Informar a ventas sobre situación de compromisos de entrega.
7. Realizar explosión de materiales.
8. Administrar los inventarios de materias primas y materiales.
9. Es responsable de la contratación de procesos externos (*outsourcing*).

Atribuciones esporádicas

- Elaborar, a partir del presupuesto de ventas, el presupuesto de producción.
- Visitar a clientes.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de jefe de planificación y control tiene relación con el gerente de producción, representante de servicio al cliente, jefe de pre prensa, asistente de producción, representantes de ventas, encargado de despachos, contador de costos, calculista, encargado de elementos.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación esporádica con clientes externos.

Relaciones con proveedores

Tiene relación con proveedores de servicios, laminados, aplicación de barniz UV, maquila posprensa.

4.2.2.5 Encargado de despachos

Se incluyen el perfil y la descripción de puesto del encargado de despachos porque se considera que es un puesto clave para que funcione el sistema de servicio al cliente.

Responsabilidad general del puesto de trabajo

El encargado de despachos es responsable de la recepción y el traslado del producto terminado al cliente. Es responsable de la administración del inventario de producto terminado.

Perfil del puesto del encargado de despachos

Educación: Nivel medio, Perito Contador o Bachiller en Ciencias y Letras, estudios universitarios deseables.

Aptitudes y habilidades: Debe ser una persona ordenada, tener habilidad numérica, exactitud y precisión. Debe saber manejar montacargas y camión.

Cualidades: Debe ser una persona líder, capaz de organizar el trabajo de sus subordinados, creativo, con actitud de servicio. Debe tener sentido de urgencia.

Esfuerzos: Mental y físico.

Experiencia necesaria: Un año de experiencia en administración de bodegas.

Conocimientos técnicos

adicionales: Manejo de paquetes de software de Microsoft Office y Windows. Debe tener licencia de conducir.

Descripción del puesto del encargado de despachos

Puestos que supervisa

- Pilotos
- Asistente de bodega de despachos

Atribuciones principales del puesto

1. Recibir el producto terminado de producción y revisar que el envío de producto terminado coincida con la cantidad física de producto recibido.
2. Elaborar programa de despachos.
3. Coordinar trabajo de los pilotos.
4. Dar mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de despacho.
5. Administrar el inventario de producto terminado.

Atribuciones esporádicas

Visita a clientes.

Relaciones con puestos de trabajo dentro de la empresa

El puesto de encargado de despachos tiene relación con el representante de servicio al cliente, representantes de ventas, gerente administrativo,

encargado de créditos y cobros, jefe de planificación y control, asistente de producción.

Relaciones con clientes externos

Tiene relación con clientes externos para confirmar y coordinar despachos.

Relaciones con proveedores

No tiene relación con proveedores.

4.2.3 Dotación de recursos

Para garantizar el éxito del funcionamiento del sistema de servicio al cliente la empresa debe considerar la dotación de los recursos necesarios. Esto significa, en principio, costos más elevados, pero con el logro de los resultados esperados —incremento tanto en ventas como en rentabilidad— se considera que la relación costo beneficio justifica la inversión.

4.2.3.1 Recursos humanos

El departamento de recursos humanos debe involucrarse desde la etapa de la definición de la estrategia, pues es necesaria una adecuada selección y capacitación del recurso humano. El colaborador debe estar motivado y orientado para poder obtener el nivel de servicio que espera el cliente.

4.2.3.2 Perfil del personal de servicio al cliente

En el inciso 4.2.2.2 se estableció el perfil del puesto de servicio al cliente. En este punto se pretende ahondar en las características, aptitudes y habilidades para que sirva como una guía al departamento de recursos humanos, en el proceso de selección y reclutamiento.

El departamento de recursos humanos debe estar enfocado a encontrar al candidato ideal para la posición y evaluar la forma en la que éste se adecuará a la organización.

Deben medirse factores tales como:

- La aptitud del candidato para atender a los clientes.
- La capacidad innata para preocuparse por asegurar la satisfacción del cliente.
- El deseo de resolver los problemas de los clientes.
- La disposición para brindarse sin reservas cuando se le solicita asistencia.
- La aptitud para detectar oportunidades de mejora en el servicio percibido.

4.2.3.2 Equipos

Deben definirse los equipos necesarios para el funcionamiento del sistema de servicio al cliente. Entre ellos se pueden mencionar una planta telefónica que permita el desvío automático de llamadas, lo que reduce el tiempo de espera por llamada recibida.

4.2.3.2.1 Computadoras

Es necesario que cada uno de los puestos definidos en este capítulo tengan una computadora personal, conectada en intranet, con Internet y correo electrónico.

La capacidad mínima necesaria es de:

Procesador Pentium 3
128 Mb de memoria Ram
Procesador de 1.5 Ghz

4.2.3.2.2 Project

Es necesario contar con *software* para realizar la planificación de la producción, el control de inventarios y la explosión de materiales, de tal forma que al realizar un cambio o agregar una nueva orden al programa, pueda evaluarse el impacto de éste en el programa de producción global.

Es necesario poder trabajar en diferentes escenarios, optimizar el uso de la capacidad instalada, cumplir las fechas de entrega, reducir el tiempo extraordinario o los tiempos muertos por demoras o preparación de máquinas, así como el desperdicio de materia prima ocasionado por los cambios de colores en máquina.

Existen en el mercado varios paquetes que pueden ser utilizados. Para su aplicación en artes gráficas deben considerar lotes discretos de producción, con eventos relacionados. Deben además permitir incluir tiempos de secado de material e incluir procesos externos de producción, o cualquier requerimiento específico de cada empresa de artes gráficas.

El programa *Project* cumple con los requerimientos planteados en el párrafo anterior. Permite trabajar en los diferentes escenarios o una combinación de éstos con solo cambiar los criterios de programación, lo que le permite al jefe de planificación y control invertir más tiempo en análisis y control que en la preparación del programa de producción en sí.

El programa funciona en Excel, lo que reduce el costo de inversión inicial y permite que haya varios usuarios con acceso restringido, que pueden ver el programa pero no modificarlo. Esto reduce el tiempo que se invierte para informar sobre las modificaciones en el programa de producción. Adicionalmente, la planta de producción cuenta con un programa en tiempo real, que se puede actualizar desde cada centro de producción. Esto permite atender las emergencias de los clientes, con conocimiento de cómo afectarán estos cambios las otras órdenes de producción.

Pueden prepararse hojas técnicas de cada producto, para que al recibir una nueva orden de éste solo se consulten y se agregue su ruta en el proceso, lo que reduce el tiempo invertido por orden.

SEGUIMIENTO Y CONTROL

5.1 Evaluación del desempeño

A lo largo del desarrollo de este documento se ha evidenciado que el recurso humano es determinante para lograr la “satisfacción del cliente”, desde su selección, capacitación, motivación y orientación hasta el seguimiento y control.

Algunos de los beneficios de la evaluación del desempeño son:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Existen elementos subjetivos del calificador que deben considerarse; las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales, cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos. El resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, lo que distorsiona sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Para reducir el impacto de estos elementos subjetivos se recomienda la capacitación de los evaluadores, proporcionar manuales e instructivos para asegurar que el evaluador comprende los objetivos y la metodología de la evaluación.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite, de manera objetiva, medir el avance de un colaborador y así establecer un plan de acción que permita corregir las áreas débiles e incentivar las áreas fuertes. Las áreas en las que el colaborador debe de ser evaluado son:

- Logro de resultados: evalúa el cumplimiento de los objetivos que se esperan dentro del puesto de trabajo en determinado periodo.
- Trabajo en equipo: se considera la disposición para cooperar y trabajar en equipo e iniciar acciones útiles y positivas por sí mismo. Mide la colaboración, el interés y la iniciativa.
- Orientación al cliente: evalúa el cumplimiento hacia clientes internos y externos dentro del proceso. Incluye la atención oportuna, la preocupación y servicio adicional al cliente y la satisfacción del cliente.
- Responsabilidad y cumplimiento de normas: se considera el grado de responsabilidad del trabajador para cumplir con su trabajo y obligaciones, el cumplimiento de las normas y reglamentos de la empresa y, especialmente, lo relacionado a su trabajo.

Dependiendo de los objetivos de la empresa, cada una de estas áreas puede ponderarse para apoyar la creación de la cultura de servicio esperada. Es recomendable desglosar cada área en varios factores a evaluar, dependiendo del departamento que se evalúa.

Debe incluirse un plan de acción en el que se indiquen las áreas por mejorar, cómo se van a mejorar, si con capacitación, entrenamiento, acompañamiento u otro; la fecha y la expectativa del plan, así como un área de compromisos por parte del colaborador.

Esta evaluación debe hacerse de forma periódica, definir intervalos de 6 a 12 meses para realizarla. Adquiere mayor utilidad cuando se comparan los resultados anteriores para medir la evolución.

Al acompañar la evaluación de desempeño con descripciones de funciones, metas y objetivos claros, el colaborador se siente motivado, seguro y comprometido; sabe qué se espera de él o ella y cómo va con relación a esto.

5.2 Capacitación

Con base en la evaluación del desempeño debe definirse un plan de capacitación como parte del plan de acción.

Pueden utilizarse recursos internos como entrenamiento en procesos productivos o capacitación técnica específica, impartida por el personal de producción —teoría de color, densitometría, conocimiento de materias primas, pre prensa, entre otros—.

Debe considerarse la optimización de recursos. Conviene analizar las necesidades de capacitación de toda la organización, definir áreas específicas y contratar servicios externos para impartirlas, en áreas tales como liderazgo, orientación al cliente, comunicación, manejo de objeciones, métodos alternativos de resolución de conflictos, entre otros.

Es muy importante el seguimiento y la evaluación de la capacitación para obtener los resultados esperados. Ésta puede incluir evaluación por parte del instructor, del jefe inmediato y una auto evaluación. Se debe asegurar que el conocimiento adquirido por el colaborador sea aplicado en su trabajo diario, por lo que deberán programarse actividades de seguimiento.

El diseño de los cursos debe ser tal que permita poner en práctica los conocimientos adquiridos antes de pasar al siguiente nivel. No deben permitir que el colaborador se refugie en su “zona cómoda” y regrese a su antigua forma de realizar el trabajo.

5.3 Formatos

Deben definirse y controlarse los formatos que serán necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema. Estos deberán incluir, pero no limitarse a:

- información general del cliente,
- información o ficha técnica del producto,
- pedido,
- orden de producción,
- solicitud de cotización,
- contrato u oferta para el cliente,
- atención de reclamos.

5.4 Reuniones de seguimiento

Deben programarse reuniones mensuales de seguimiento, para asegurar que los objetivos planteados a partir de la estrategia se cumplan.

Es recomendable el uso de indicadores para presentar información objetiva que sirva como base para la toma de decisiones. Deben definirse con base en los objetivos y que den como resultado un incremento en la satisfacción del cliente.

Algunos ejemplos de indicadores son:

- Satisfacción total del cliente: es recomendable medirla en intervalos de 6 meses. De preferencia, esta actividad debe estar a cargo de personal no directamente relacionado con el cliente, como el departamento de calidad o recursos humanos. Pueden contratarse los servicios de una empresa externa para evaluarlo.
- Los factores a evaluar deberán definirse con base en la detección de necesidades, tomando criterios como la calidad del producto, cumplimientos de fechas de entrega, manejo de reclamos, entre otros.
- Cumplimiento de fechas de entrega: este indicador tomará como base la fecha comprometida de entrega y la comparará con la fecha de entrega real, en la que el producto es recibido por el cliente.
- Calidad, que considera las devoluciones, los reclamos y el reproceso interno, tanto en cantidad como en el costo que representan.
- Clima organizacional o satisfacción del cliente interno: se mide a través de una encuesta e incluye aspectos tales como liderazgo, comunicación interna, compensación, servicios, relaciones interpersonales, entre otros.

- Cumplimiento del presupuesto de ventas: debe analizarse por cliente, por producto y por representante de ventas.
- Rentabilidad: esta puede desglosarse por línea de producción, por producto, por cliente, por mercado, entre otros. Hay que recordar que el fin último de mejorar la satisfacción del cliente e incrementar las ventas es la rentabilidad de la empresa.

Deben definirse metas, asignar un responsable, la periodicidad de la recolección de la información y la frecuencia de medición para cada uno de los indicadores.

Como resultado de estas reuniones de seguimiento deberán revisarse la política de servicio al cliente, los objetivos del sistema de servicio al cliente y la cultura de servicio.

Esto permite que el sistema de servicio al cliente esté sujeto a la mejora continua y, como resultante, incremente la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

1. Los factores de satisfacción del cliente son —de acuerdo a sus necesidades, sector de negocio y características del comprador, entre otros factores— únicos, diferentes y particulares. No deben inferirse a partir de experiencias con otros clientes similares; debe preguntarse directamente a cada cliente para conocerlos y así poder satisfacerlos.
2. El servicio al cliente es un factor determinante en el éxito de una empresa de artes gráficas. Debe ser un elemento clave en el diseño de la empresa y en la planificación estratégica de la misma.
3. El sistema de servicio al cliente debe surgir de un compromiso de la alta dirección, y del reconocimiento de que el cliente es el activo número uno de la empresa.
4. El recurso humano es el recurso más valioso de la empresa. De su adecuada selección, inducción, dirección y seguimiento depende el éxito del sistema de servicio al cliente.
5. Para tener un sistema que permita la mejora continua, es necesario el seguimiento y control basado en indicadores de desempeño.
6. El sistema de servicio al cliente puede funcionar independientemente del tamaño de la empresa, complejidad de las cuentas y líneas de productos. Será necesario adecuar las funciones a una persona o asignar varias personas para una función.

7. La calidad de servicio que se le brinde al cliente depende de la calidad de información que ingrese al sistema. La empresa debe asegurarse de que recibe toda la información, tanto de los atributos básicos como de los esperados, deseados e inesperados, para lograr la fidelización de los clientes esperada.

8. El sistema de servicio al cliente permitirá incrementar la satisfacción del cliente, lo cual incidirá en su retención y esto redundará en un incremento en las ventas.

9. El traslado adecuado de los requerimientos del cliente a lo largo del proceso productivo, permitirá un incremento en la productividad y una reducción de los costos de no calidad, generando un incremento en la rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema de gestión de calidad, para normalizar los procesos de toda la organización, y asegurar que la empresa está en la capacidad de cumplir con los requerimientos del cliente.
2. Utilizar un sistema para la administración de los requerimientos del cliente (CRM, *Customer Relationship Management* o *Administración de las Relaciones con el Cliente*), que facilite la captación y aplicación de la información de cada cliente, así como el seguimiento y control.
3. Integrar la cadena de abasto, con el fin de asegurar el suministro oportuno y de la calidad requerida, tanto de materias primas como materiales.
4. Revisar periódicamente la estrategia, política y objetivos del sistema de servicio al cliente, con el fin de buscar la mejora continua.
5. Programar evaluaciones del desempeño y establecer programas de capacitación con el fin de garantizar la competencia de los colaboradores.
6. Hacer *Benchmarking*, con el fin de conocer el nivel de servicio que las otras empresas de artes gráficas están proporcionando a sus clientes, y poder hacer los ajustes necesarios al sistema.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, Kart. **Cómo alcanzar la excelencia en el servicio**. Marketing Interamericano. Ejemplar de colección. Costa Rica: 2000. Pág. 5.
2. Alet, Joseph. **Marketing relacional**. Segunda edición. España: Editorial Gestión 2000, 1999. 232pp.
3. **Enciclopedia Encarta** 1997.
4. Gilmore, James. **Marketing 1x1**. Colombia: Editorial Norma, 2005. 352pp.
5. Josan. **Planificación estratégica**. www.gestiopolis.com. Consultado en línea el 15 de diciembre 2005.
6. Katz, Bernard. **Cómo gerenciar el servicio al cliente**. Colombia: Editorial Legis Editores S.A., 1991. 196pp.
7. Peña, Oscar. **7 pasos para construir mejores relaciones con los clientes**. www.marketing-relacional.com. Consultado en línea en septiembre, 2005.
8. Profiles Internacional Inc. **El perfil del servicio al cliente**. www.profiles-spain.com. Consultado en línea el 15 de diciembre 2005.
9. Schnarch, Alejandro. **Nuevo producto, creatividad, innovación y marketing**. Tercera edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill, 2003. 232pp.
10. Sewell, Carl. **Customers for Life**. USA: Editorial Doubleday, 1991. 175pp.
11. Tschohl, John. **Servicio al cliente**. México: Editorial Pax. 1998, 350pp.
12. Werther, William. **Administración de personal y recursos humanos**. Quinta Edición. México: Editorial McGraw-Hill, 2000. 582pp.