



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

## HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA AVANZA, S.A.

**Vivian Paola Wallewska Pérez Mazariegos**  
Asesorado por el Ing. Roberto Arellano Lagos

Guatemala, febrero de 2007

## UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
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. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA AVANZA, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**VIVIAN PAOLA WALLEWSKA PÉREZ MAZARIEGOS**  
ASESORADO POR EL ING. ROBERTO ARELLANO LAGOS  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2007**

## **ACTO QUE DEDICO A:**

**DIOS**

Por haberme permitido llegar hasta este día,

**MIS PADRES**

Dora Luz Mazariegos de Pérez,  
Otto Pérez y Pérez,  
¡Misión Cumplida!

**MI HERMANO**

Otto René

**MI AMIGA**

Silvia Oliva

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**ING. ROBERTO ARELLANO LAGOS  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por compartir cada uno de los momentos más importantes de mi formación universitaria, por su amistad duradera y todos sus consejos.

## **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:

**HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA AVANZA S.A.,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 02 de agosto de 2006.

**Vivian Paola Wallewska Pérez Mazariegos**

Guatemala, 29 de Noviembre de 2006

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
USAC  
Su despacho

Estimado Ingeniero Gómez,

Me es grato dirigirme a usted, para informarle que cumpliendo con lo resuelto por la dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de graduación titulado **HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA AVANZA S.A.** desarrollado por el estudiante universitario, Vivian Paola Wallewska Pérez Mazariegos con numero de carne 93-11983.

El trabajo presentado por el estudiante, ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos necesarios, y las recomendaciones de la asesoría, en tal virtud considero que el trabajo ha cubierto los objetivos del estudio planteado, habiendo proyectado criterios de ingeniería en su desarrollo.

En tal sentido me permito informarle que encuentro satisfactorio el trabajo realizado y lo remito a usted para los tramites respectivos.

Sin otro particular me despido de usted.

Atentamente,

Ing. Roberto Arellano Lagos  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 5174  
Asesor



1.4. Propósito e importancia del servicio al cliente	19
1.4.1. La importancia de medir el servicio	20
1.4.2. Confiabilidad y validez	20
1.5. Estrategias: una idea general	21
1.6. La estrategia del servicio al cliente	22
1.6.1. Estrategia para recuperar el servicio	23
<b>2. SITUACIÓN DEL MODELO EN LA EMPRESA</b>	<b>25</b>
2.1. Principios para lograr el éxito	25
2.1.1 Definición de servicio de calidad	31
2.1.2. Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado	32
2.2. Ciclo de servicio de calidad	34
2.3. Funcionalidad de los empleados	35
2.3.1. Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades	36
2.3.2. Sistemas socio-técnicos	37
2.3.3. Grupos autónomos de trabajo	37
2.3.4. Los catorce principios de calidad	38
2.4. Los procesos	38
2.4.1. Elementos	39
2.4.2. Las necesidades del consumidor	39
2.5. Las verdades de oro sobre los procesos	40
2.6. El ambiente físico	41
2.7. Reglas claves para un buen servicio y atención	41
2.8. La importancia de medir el servicio	43
2.8.1. Análisis de los ciclos de servicio	44
2.9. Estrategia para recuperar el servicio	46
2.9.1. Evaluación del comportamiento de atención	47

<b>3. MODELO PROPUESTO</b>	<b>49</b>
3.1. Cómo lograr que un empleado se sienta bien en su trabajo	49
3.1.1. Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado	49
3.2. Sistemas socio-técnicos	50
3.3. Grupos autónomos de trabajo	50
3.4. Clima organizacional	51
3.4.1. Motivación	52
3.4.2. Importancia y tipología de la motivación	54
3.4.3. Niveles de motivación	54
3.4.4. Actitudes	55
3.5.5. Efectos de las actitudes	56
3.6. Satisfacción laboral	57
3.6.1. Factores determinantes en la satisfacción	59
3.6.2. Involucramiento	59
<b>4. IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>63</b>
4.1. Satisfacción de las necesidades del cliente	63
4.2. Aspectos conceptuales del servicio al cliente	64
4.2.1. El servicio al cliente	64
4.2.2. Aplicación y campo de acción del servicio al cliente	64
4.2.3. Características	65
4.2.4. Ventajas	65
4.3. Formas del servicio al cliente	66
4.3.1. Tradicionales	66
4.3.2. Científicas	67
4.3.3. Elementos del servicio al cliente	67
4.4. Propósito e importancia del servicio al cliente	67

4.1.1. Confiabilidad y validez	68
4.5. Estrategias: una idea general	68
4.6. La estrategia del servicio al cliente	69
4.7. Al cliente ¿Lo que pida?	69
4.8. Intención mal entendida	70
4.9. El único	70
<b>5. MEJORA CONTINUA O DISEÑO DEL SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>73</b>
5.1. Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente	73
5.2. Medición del nivel de servicio	74
5.2.1. Las brechas del servicio al cliente	74
5.2.2. La ventana del cliente	76
5.2.3. Los pasos para la elaboración de la ventana del cliente	79
5.2.4. El cuestionario	79
5.2.5. Definir la muestra y efectuar la recolección de datos	80
5.2.6. Seleccionar los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico	80
5.2.7. Caracterizar a los clientes	81
5.3. Estudiar la demanda de servicio al cliente	82
5.3.1. Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar	82
5.3.2. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente	83
5.3.3. Centralización	86

5.4. Definir los parámetros críticos del sistema logístico para garantizar el servicio al cliente	92
5.5. Diseñar la oferta y la promoción del servicio al cliente	93
5.6. Principios para el diseño del servicio al cliente	94
5.6.1. Planificación del servicio al cliente	95
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>103</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Modelo de la comunicación	5
2	Influencia del departamento de recursos humanos en la motivación y la satisfacción	34
3	Las brechas del servicio al cliente	43
4	El modelo logístico	74
5	Matriz de los efectos de la interdependencia cliente-empresa	77
6	Curvas de innovación de los sistemas de información	78
7	Representación de la ventana del cliente	78
8	Matriz complejidad-singularidad	85
9	Matriz servicio-proceso	87
10	Matriz de diseño servicio- sistema por tipos de contacto	88
11	Matriz servicio-proceso para la determinación de la habilidad	89
12	Modelo descriptivo de los fenómenos de espera	91
13	Papel del cliente en el sistema logístico	92
14	Interrelación del estudio de mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio	96

## TABLAS

I	Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores	8
II	Elementos del servicio al cliente para la estrategia a adoptar según autores	17
III	Adopción de los elementos del servicio al cliente	18
IV	Contenido de la organización para brindar el servicio al Cliente	83
V	Modelo para la organización del servicio	85
VI	Requisitos de los vendedores	99
VII	Bases para segmentar los mercados	103
VIII	Fuentes de datos secundarios	104
IX	Planeación de la recopilación de datos primarios	105

## GLOSARIO

<b>Ambivalentes</b>	Condición que se presta a muchas interpretaciones.
<b>Cientela interna</b>	personal de todo nivel, dentro de la misma empresa.
<b>Deducible</b>	Sacar consecuencias. Conclusiones después de algunas premisas.
<b>Diagnóstico</b>	Conocimiento de determinado fenómeno después de cierto análisis.
<b>Estrategia</b>	Del griego strategia que significa el arte o la ciencia del ser general
<b>Globalización</b>	Carácter global. Todo de acuerdo a las normas internacionales.
<b>Modelo</b>	Una pequeña muestra para poderlo producir en masa.
<b>Operacional</b>	Que está en condiciones de ser operado.

**Planificación**

Elaboración de un plan económico de una empresa.

**Racionales**

Lógicas. Con razón.

## RESUMEN

Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a sus consumidores, y una de las áreas más importantes cubierta por la administración actual en la empresa Avanza, S.A. permite el intercambio de estos bienes y servicios, así como la información entre las organizaciones y los consumidores. Sin embargo, esta actividad aplicada en los negocios, ha tenido algunos inconvenientes al tratar de encontrar una forma de empleo directo con los servicios que son ofrecidos por las empresas.

Se entiende que este consumidor o cliente es el punto vital para cualquier empresa o institución porque sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital para la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más dinámica; más ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio, sobre todo las financieras y las entidades

bancarias, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

La tecnología financiera cambiante y su consiguiente equipo, constituyen un impulsor de costos en la globalización de servicios bancarios, pero es menester pensar también en los mercados sencillos y tradicionales, donde es ineludible todavía que el cliente se aproxime a las oficinas de los bancos.

Aunque por su lado, hasta no hace mucho en las empresas, la expresión “entrar a servir”, se ve utilizada, habitualmente, para indicar que se trabaja como sirviente doméstico. La palabra “servicio” posee todavía una fuerte conexión con “sirviente” y “servilismo”, términos que a la mayoría desagradan. Es por ello que la empresa Avanza, S.A. cubrirá sus necesidades en el Diseño de las Estrategias de Servicio al Cliente.

# OBJETIVOS

## General

Analizar los beneficios que proporciona la orientación al cliente en los empleados de la empresa, en el desempeño de las mismas y estudiar el rol de la satisfacción en el trabajo y en el compromiso organizacional, en la relación orientación al cliente y calidad en el servicio.

## Específicos

1. Determinar las deficiencias que muestran actualmente en la empresa en cuanto a servicio al cliente.
2. Identificar las relaciones orientación al cliente.
3. Estudiar el control de los procesos de atención al cliente.
4. Construir un sistema de medición de servicio al cliente.
5. Crear una estrategia de servicio.
6. Recopilar datos para el desarrollo de ventajas competitivas.
7. Realizar un análisis de la información para mejorar el servicio interno y externo de la empresa.



## INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores retos del siglo XXI es lograr que las empresas sean competitivas, por lo que constantemente se están buscando nuevas formas de entregar valor a los clientes. La globalización, que aumentó el alcance geográfico de las empresas; los medios de comunicación, que permiten informar o conseguir información desde cualquier parte del mundo a un mínimo coste; el incremento de la competitividad de los mercados, y el auge de los servicios entre otros, han sido los mayores catalizadores de los cambios de gestión empresarial y han hecho que las empresas se centren en nuevas prácticas de gestión empresarial.

El *marketing* no ha estado exento a estos cambios. Temas como la calidad, la orientación al cliente, el *marketing* relacional, la orientación al aprendizaje, entre otros, han sido el reflejo de la necesidad de buscar nuevas formas que permitan entregar mayor valor a los clientes como fórmula para la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

En este contexto, el trabajo de graduación, para el presente diseño en la empresa Avanza S.A., propone analizar qué hacer para que las organizaciones logren la satisfacción de los clientes, a través de la entrega de un servicio de calidad. Esta entrega de calidad a su vez está influenciada por empleados que se encuentren satisfechos con su trabajo y comprometidos con la organización, y que tienen como predisposición la orientación al cliente.

Adicionalmente, el presente trabajo de graduación se enfoca en los servicios, debido a que este sector es el que mayor crecimiento presenta y es

muy importante para la mayoría de las economías desarrolladas. Asimismo, se resalta de manera especial, la importancia de los empleados de servicio como fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. De esta manera, son los empleados de servicio y sus comportamientos de cara a los clientes, elementos y variables de percepción de posicionamiento que tienen los clientes de las empresas.

En este contexto, y a partir de una revisión de la literatura, se formulará y contrastará un modelo que plantea que a mayor predisposición de los empleados de tener orientación al cliente, mayor sería su satisfacción en el trabajo y su compromiso con la empresa, y esto llevaría a una mayor entrega de calidad en el servicio.



## **1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

La empresa es Avanza, S.A. nace en los años noventa con la visión de desarrollarse en el mercado centroamericano, ofreciendo servicios de investigaciones de mercado de tipo cuantitativo y cualitativo, logrando posicionarse por la calidad de trabajos y el servicio prestado actualmente.

La empresa es de tipo familiar con una estructura operativa y administrativa que permite desarrollar los distintos compromisos adquiridos con los clientes.

La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Guatemala y sus oficinas centrales son las responsables de verificar el cumplimiento de todos los servicios prestados. Actualmente tiene la visión de lograr unas alianzas estratégicas con empresas reconocidas internacionalmente para abarcar segmentos de mercados que no se han cubierto.

La empresa cuenta con una estructura operativa que permite regular y supervisar los servicios con el fin de obtener la eficiencia requerida en el manejo y usos de equipos para obtener la información.

La estructura cuenta con un gerente general, gerente financiero, gerente de mercadeo y ventas, al que a la vez dirigen todo el personal necesario para el funcionamiento de las operaciones.

La empresa busca lograr una competencia lícita y leal entre las empresas que se dedican a cubrir este tipo de trabajo, asegurando la existencia de las operaciones a largo plazo, fortaleciendo su estructura y posicionamiento en los clientes que actualmente se tienen, al igual que nuevos segmentos que no se han cubierto, y a la vez velar por el fomento y crecimiento de la economía nacional.

## **1. 1. Satisfacción de las necesidades del cliente**

La mercadotecnia encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, por ello debe ser importante referirnos a este término, analizándolo estrechamente, para cimentar aún más esa posición a la que señalamos y en cuyo tenor descansa además, la satisfacción del cliente.

En este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo, “la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos.”

Por su parte, McClelland asume que una necesidad “es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo.” Este concepto, puede servirnos en nuestro análisis como indicación de que “algo” de lo que está en busca un cliente puede ser “algo” de lo que tenemos para satisfacerlo.

Otros autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades, tales como Abraham Maslow. Maslow creó una teoría de las necesidades, induciendo que: “una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades”. Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos:

- 1) Fisiológicas
- 2) Seguridad
- 3) Pertenencia
- 4) Estima
- 5) Autorrealización

Si se analiza la perspectiva de Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado. Necesidad para Maslow, es “la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera”.

Al respecto se encuentra a Herzberg, otro autor estudioso de las necesidades y aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades son “un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso menciona a la organización.”

Seguros de entender este concepto, se hace imprescindible comprender también lo que significa el término satisfacción. De este modo, podremos estar cada vez más cerca de la cimentación de nuestro modelo.

### **1.1.1. Historia**

La empresa es Avanza, S.A. nace en los años noventa con la visión de desarrollarse en el mercado centroamericano, ofreciendo servicios de investigaciones de mercado de tipo cuantitativo y cualitativo, logrando posicionarse por la calidad de trabajos y el servicio prestado actualmente.

La empresa es de tipo familiar con una estructura formada por un equipo de 31 empleados de tiempo completo, incluyendo Gerentes de Investigaciones, Gerentes de Proyectos, Gerentes de Campo, Supervisores de Campo, Supervisores de Procesamiento de datos, Personal de Transcripción de datos, y staff de oficina, que contribuyen en proveer al cliente con un excelente servicio y experiencia operativa y administrativa que permite desarrollar los distintos compromisos adquiridos con los clientes.

En Avanza, S.A. para el manejo del área Centroamérica, cuenta con una unidad de servicios a clientes internacionales, que maneja todos los proyectos de clientes ubicados en el extranjero o que involucran trabajo de campo fuera de Guatemala. La oficina de Guatemala es la base de esta operación y programa todos los trabajos en la región y recientemente en algunos países de América del Sur y las islas del Caribe.

Las principales funciones de su equipo incluyen:

- Análisis de costos y precios de los proyectos.
- Revisión y/o diseño de metodologías y cuestionarios.

- Coordinación, inicio y administración del trabajo de campo para asegurar la calidad y puntualidad.
- Comunicación periódica informando de los avances a los clientes
- Revisión continua de las clasificaciones del NSE y los instrumentos utilizados para determinarlas en los diferentes países
- Garantizar la comparabilidad de los resultados de los estudios entre los países.
- Elaboración de reportes finales y consolidación de resultados
- Presentaciones finales a los clientes
- Seguimientos

### **1.1.2. La comunicación**

La mercadotecnia actual, demanda algo más que descubrir necesidades, desarrollar un buen producto o servicio, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes actuales y potenciales. “Las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes.” En este aspecto Kotler tiene mucha razón, por lo que es necesario mencionarlo.

Se sabe que una empresa de la época, maneja un sistema complejo de comunicaciones de mercadotecnia, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo. En realidad, la mercadotecnia ha surgido de la comunicación

La mercadotecnia es comunicación en cierta forma. La empresa entabla información con sus intermediarios, éstos con sus consumidores y públicos diversos. Los consumidores establecen comunicación de voz en voz con otros consumidores y público. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación a cada uno de los demás grupos. Principalmente este punto retoma importancia para la investigación. Un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa u organización, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán probar esas ventajas. En el caso de este

estudio, deberá entenderse con esa afirmación que con la comunicación, transformada en promoción de los productos o servicios de la empresa; debe ser de suma relevancia.

De acuerdo con Laswell, un modelo de comunicación responderá las siguientes interrogantes:

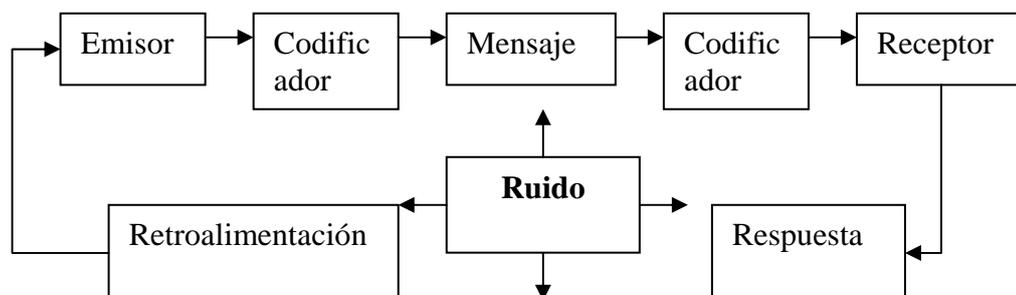
1) ¿Quién? 2) ¿Qué dice? 3) ¿En qué canal? 4) ¿A quién? 5) ¿Con qué efecto? Para luego retomar el proceso a través de la retroalimentación.

### 1.1.3. Modelo

Se propone el siguiente esquema de la comunicación y en el cual convergemos en la medida de que este proceso se acomoda a la realidad cotidiana de quienes se consideran en comunicación comercial, esta propuesta se puede ver y analizar en la figura siguiente:

- 1) Promesas por cumplir
- 2) Lenguaje financiero
- 3) Escuchar apropiadamente a los clientes
- 4) Decir y explicar
- 5) Comunicación y cortesía

Figura 1. **Modelo de comunicación**



#### **1.1.4. Retroalimentación**

Ahora bien, una vez lanzada la comunicación, será necesario mantener una constante retroalimentación con el cliente objetivo, como ya lo mencionamos. De manera que con el servicio después del mensaje, el cliente quede más satisfecho, sea fiel a la organización y genere más información para el público, atrayendo más clientes.

Por ello, el servicio al cliente como fuerza retroalimenticia del proceso de comunicación, debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de mercadotecnia de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios. Aquí se hace necesario establecer cuatro momentos básicos para contemplar una comunicación real con el cliente: La primera es la entender los momentos de verdad del cliente. La segunda es la de mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales. El tercer punto es el prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes. En cuarto lugar, romper la barrera entre “ellos y nosotros” a través de un servicio complaciente. Son específicamente estos cuatro puntos que tomamos como postura para la elaboración de la comunicación en la institución objeto de estudio.

#### **1.2. Aspectos conceptuales del servicio al cliente**

Desde que en 1998 la mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como “promoción”.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación y aunque el mundo está

lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: “El cliente es el rey”, “el cliente siempre tiene la razón”, “lo primero son los clientes”, etc.

Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas. No se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactores. En este entendido, nos puede resultar muy útil separar la expresión “servicio al cliente” y analizar aisladamente los términos “cliente” y “servicio”. Con ello estaremos más familiarizados con el punto y tendremos la condición de asumir ya una posición teórica básica.

### **1.2.1. El servicio al cliente**

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al “público objetivo” de la empresa o institución, pasando por ser “cliente potencial”, luego “comprador eventual” y hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”. Los entes clasificados como “grupo objetivo”, no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El “cliente potencial”, sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el “comprador eventual”, ya se ha decidido y el “cliente habitual” o “usuario” incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra “cliente” en nuestro análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

Encuadramos en las definiciones de Peel y Lovelock porque son mucho más amplias que el punto de vista tradicional, dirigido a productos. La

última frase: La satisfacción del cliente y la eficiencia operacional, del concepto de Lovelock nos sirve como un parámetro indicativo en la posición teórica básica, y sobre la cual diseñaremos nuestra propia conceptualización respecto al servicio al cliente.

Tabla I. **Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores**

<b>Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores señalados como base para la formulación del modelo</b>		
<p><b>Malcom Peel</b></p> <p>“aquella <b>actividad</b> que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”</p>	<p><b>Frances Gaither Inches</b></p> <p>“El servicio al cliente, es una gama de <b>actividades</b> que en conjunto, originan una relación”</p>	<p><b>Christopher H. Lovelock:</b></p> <p>“El servicio al cliente implica <b>actividades</b> orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”</p>

### **1.2.1.1. Principios para lograr el éxito a través de la aplicación de servicio atención**

Seguramente el servicio al cliente, antaño se encontraba restringido en gran parte a las casetas en las grandes tiendas de menudeo, en donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas, de alguna manera se establecían ya sus estrategias. Sin embargo, ahora justo a puertas del nuevo milenio, la frase: “servicio al cliente” parece ser natural, los cajeros de los bancos, los agentes de renta de automóviles y los

empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del servicio al cliente. La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora. Quizá esté, o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; empero, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. Mencionamos que el cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

No obstante, conectados a esta posición, el servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, máxime si esta institución carece de un programa de comunicación y servicio al cliente.

#### **1.2.1.2. Definición de servicio de calidad**

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde la perspectiva son importantes:

1. La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

¿Cuándo se habla de servicio no es intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se

pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2. La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se ha podido entender que todos los clientes evalúan el servicio que se recibe a través de la suma de las evaluaciones que se realizan a cinco diferentes factores, a saber:

- Elementos tangibles:
- Cumplimiento de promesa:
- Actitud de servicio:
- Competencia del personal:
- Empatía

### **1.2.1.3. Ciclo de servicio de calidad**

El sistema de calidad habitualmente se aplica o interactúa con todas las actividades pertinentes a la calidad del producto o servicio. El ciclo de calidad involucra todas las fases, desde la identificación inicial hasta la evaluación final de la satisfacción de las expectativas y requerimientos del cliente.<sup>8</sup> Nosotros, sin embargo, preferimos extender este ciclo hasta el análisis y el perfeccionamiento del producto o servicio, los procesos, las estructuras, etcétera.

Esto significa, conceptualmente, que cada una de las actividades interrelacionadas para la prestación de un servicio, por ejemplo, confiere a éste parte de su calidad total. Es decir, que la calidad que percibe el usuario final en el producto o servicio no es más que la sumatoria de las calidades aportadas individualmente por cada una de las etapas que conforman el ciclo de producción o servicio.

Las funciones que conforman el ciclo de calidad son:

- Mercadeo.
- Diseño y desarrollo de los productos, servicios, procesos y la organización en general. Establecimiento de las especificaciones técnicas (requerimientos) para los recursos materiales (incluye los financieros, económicos y humanos).
- Producción o prestación de los servicios.
- Valoración del suministrador (verificación).
- Manipulación, preservación, empaquetamiento, identificación, almacenamiento y distribución (denominadas comúnmente funciones de posproducción).
- Entrega.
- Instalación, entrenamiento, asistencia técnica y servicio (mantenimiento) y protección al consumidor (denominadas comúnmente funciones de posentrega).
- Valoración del cliente (retroalimentación).
- Disposición y reciclaje de los productos al final del ciclo de vida útil.
- Análisis y perfeccionamiento de los productos, servicios, procesos y de la organización en general.

Todas las actividades relacionadas con el sistema de calidad se establecen mediante los procedimientos, en los que se especifican los requerimientos de realización para todas las etapas del producto o servicio. Dichos procedimientos deben aparecer registrados en los manuales de calidad.

### **1.2.2. Aplicación y campo de acción del servicio al cliente**

Planificar es importante. La mercadotecnia y el servicio al cliente también se deben a este proceso, es pensar a futuro, es diseñar los objetivos en cada paso para alcanzarlos. Seguramente el servicio al cliente, antaño se encontraba restringido en gran parte a las casetas en las grandes tiendas de menudeo, en

donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas, de alguna manera se establecían ya sus estrategias. Sin embargo, ahora justo a puertas del nuevo milenio, la frase: “servicio al cliente” parece ser natural, los cajeros de los bancos, los agentes de renta de automóviles y los empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del servicio al cliente.

### **1.2.3. Características**

Analizando el término y adentrándonos más en lo que respecta el servicio al cliente; podemos estar seguros ya de su vital importancia dentro de las actividades de la empresa, pero escudriñando más entre las distintas apreciaciones de los autores, podemos advertir algunas, sino todas las características del servicio al cliente.

Se destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que “la dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente”; “la formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente”, “el vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente” y “la autoridad expresa debe en el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio”; puntos en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente; en los que encontramos, sin embargo, ciertas ambigüedades para enfocarlas a nuestro objeto de estudio, medio e idiosincrasia.

Así mismo Christopher H. Lovelock, de quien ya venimos hablando, argumenta que entre las características del servicio al cliente; el “nivel de complejidad”, es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones (o cualquier otro) puede proporcionar fácilmente. Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda. Un problema con los servicios complejos, es

que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal. Por consiguiente, estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda (para comprender los servicios de los bancos por ejemplo) Así mismo, Lovelock menciona otra de las características del servicio al cliente en el “grado de riesgo” por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles) sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible. Esta sencilla, pero en realidad muy descriptiva caracterización, nos servirá para secundar la posición teórica que adoptamos.

#### **1.2.4. Ventajas**

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente, no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, porque sin duda “el fin de cualquier negocio, - según dice Theodore Levitt - es el de hacer y conservar clientes”

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él.

Además, si realmente se puede acceder a una estrategia de servicio al cliente adecuada, para Malcolm Peel, se pueden encontrar entre otras ventajas:

- El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
- Complementación de una manera permanente la información de los mercados, que reciba por otros medios.

- Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio.

Debemos señalar en este punto, sin embargo, que los distintos autores estudiados, encuentran diferentes situaciones ventajosas, pero todas convergentes al mismo aspecto; punto que servirá de partida (o llegada) para la modelación teórica: servicio al cliente (satisfacción de necesidades) – utilidad. Por ello si analizamos las ventajas citadas, estamos seguros que guardan conformidad con la posición que adoptamos.

### **1.3. Formas del servicio al cliente**

#### **1.3.1. Tradicionales**

Vemos que desde tiempos de la mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

El servicio al cliente en su forma tradicional, empezó juntamente con la mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.

Fácilmente podemos advertir la falta de comunicación, templanza en el trato, actitudes beneficiosas y la pulcritud de muchos individuos, quienes se dicen estar en “servicio a su clientes.” Es necesario cambiar estos aspectos, para de este modo poder justificar incluso nuestro objetivo e hipótesis planteados.

### **1.3.2. Científicas**

El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales.

Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica.

Sin embargo, todos esos ingredientes que conllevan hacia una verdadera relación de servicio al cliente entre el mercado y las organizaciones no queda ahí, debemos inmiscuirnos en aquellos que son considerados por los autores, como los elementos “racionales” del servicio al cliente y que por supuesto le acercan a formar parte de las ciencias completamente demostrables:

#### **1.3.2.1. Elementos del servicio al cliente**

Si queremos acoplar la practicidad científica del servicio, con la creación de una estrategia racional y en virtud de establecer inicialmente un camino hacia ésta, el análisis teórico admite deducir primero una forma de “cómo” hacerlo, en base a los elementos considerados “racionales” del servicio al cliente. Utilizando éstos precisamente, podemos “rayar la cancha” con lo que tenemos, hacia la estrategia que queremos lograr.

Precisamente en este punto, el testimonio de cinco autores estudiosos del servicio, a través de su análisis crítico y contratación oportuna, nos sirve en la identificación de estos elementos (racionales o científicos) dentro el servicio al cliente; para que con ello, podamos establecer la posición teórica en

cuanto a las herramientas más significativas, en el desarrollo de la estrategia del servicio al cliente, para la entidad objeto de estudio.

Así, autores como PEEL y LOVELOCK, especialmente, han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales solícitas como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otras; quienes se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, de acuerdo con la organización que los adopte. Se puede – o debe mejor – contemplar estos elementos para la aplicación del modelo.

Estas nociones deben vincularse estrechamente entre sí, con el uso de algunos factores que pueden considerarse herramientas del servicio, las que de acuerdo a los autores estudiados son trascendentales, a pesar de que ellos indican el “qué” se debe hacer y no así “cómo” lograrlo, podemos mencionar estos “factores” (atributos para Lovelock) como las sonrisas, actitudes amables, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía, entre otros ejemplos.

En base al análisis y contrastación, se establecerán entonces como herramientas para la estrategia en los pequeños bancos, a los que además, deben agregarse algunas otras, conforme el diagnóstico encuentre deficiencias en el servicio. Lamb Charles, por ejemplo, sugiere que “mejores instalaciones” también coadyuvan en el mejoramiento del servicio al cliente como los aparcamientos, los avisos y señalizaciones, escaparates y mobiliario, los uniformes, etc. que conducen a que el cliente se sienta “importante” cuando visita una organización dedicada a mejorar su propia imagen física.

Como podemos apreciar, en la tabla II muestra la relación entre autores y nos ayuda a determinar qué patrones debemos seguir en la formulación del modelo teórico respecto al servicio al cliente en cuanto a los autores señalados;

obviamente enfocados en nuestro medio, su tecnología en reciente crecimiento y su idiosincrasia.

Tabla II. **Elementos del servicio al cliente para la estrategia a adoptar según autores**

<b>Autor</b>	<b>1º Contacto Cara A Cara</b>	<b>2º Contacto Telefónico</b>	<b>3º Contacto Por Correo</b>	<b>4º Reclamos Y Cumplidos</b>	<b>5º Instalaciones</b>
PEEL, Malcom	SI	SI	SI	SI	SI
LOVELOCK Christopher	SI	SI	SI	SI	SI
GAITHER, Frances	SI	NO	NO	SI	NO
SCHIFFMAN León G.	SI	NO	SI	SI	NO
LAMB, Charles	SI	NO	NO	NO	SI

Cada uno de los cinco elementos mostrados en el diagrama, nos servirán de herramientas en la adopción del modelo aunque no en la misma proporción sino de acuerdo a la importancia que les proporcionan los autores y con el afán de conseguir un aparcamiento sólido en la teoría, dividimos el primer punto: “Contacto cara a cara” en dos: “Contacto cara a cara” como tal y “relación con el cliente difícil” enunciado por SHIFFMAN porque creemos importante considerar este aspecto, con mayor importancia que la de una simple parte del contacto interpersonal. Por eso, serán seis los elementos

citados, para convertirlos en herramientas de la estrategia, además del que surja de la propia iniciativa.

Ahora, para acomodar estos elementos – herramientas en la investigación encuadramos en el siguiente orden: 1º Contacto cara a cara; 2º Relación con el cliente difícil; 3º Correspondencia; 4º Contacto telefónico; 5º Reclamos y Cumplidos; 6º Instalaciones y 7º otras formas que surjan del diagnóstico o nuestra propia iniciativa. A su vez, estas herramientas estiman una serie de “formas de uso” (atributos para Lovelock), las que deben ser contempladas en la medida que se desarrolle la estrategia. Para entender mejor lo que se quiere mostrar vemos el siguiente diagrama:

Tabla III. **Adopción de los elementos del servicio al cliente**

<b>Elementos Del Servicio Al Cliente</b>	<b>Para saber CÓMO Estrategia Del Servicio Al Cliente</b>
1. Contacto cara a cara.	saber primero con lo que
2. Relación con e cliente difícil.	contamos (elementos del servicio al cliente)
3. Correspondencia.	
4. Contacto telefónico.	LO QUE QUEREMOS
5. Reclamos y cumplidos.	Nos basamos en estos LOGRAR
6. Instalaciones	elementos para
7. Otras formas que surjan de la iniciativa propia	transformarlos en herramientas

Fuente: Elaboración propia en base a varios autores

De este modo, en un análisis crítico de los autores en cuanto a los puntos más sobresalientes y en los que convergen éstos y si consideramos aquello, se tiene:

#### **1.4. Propósito e importancia del servicio al cliente**

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo vemos que a medida que los negocios en general –y el sector de servicios en particular- se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, asumimos el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito según Charles Lamb, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

El servicio al cliente es importante por eso precisamente para Lovelock pero si incluimos en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

- La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la “clientela interna.”

#### **1.4.1. La importancia de medir el servicio**

Aunque con los parámetros anotados en párrafos anteriores, podemos aseverar la validez racional del servicio al cliente; en la cual confían los autores, es necesario realizar teórica y prácticamente, un estudio diagnóstico de cómo estos puntos son de aceptación desde el punto de vista del cliente, en cualquier organización de nuestro medio.

Sin duda, la elaboración de un diagnóstico es una tarea difícil: habrá que encaminarla hacia la impresión real y confiable del servicio al cliente. Estamos seguros ya de la validez científica –“O racional”- del servicio al cliente; pero el análisis del servicio evaluará la confiabilidad y la validez actual e identificará las dimensiones que se deban refinar en los bancos. “Las dimensiones estarán denotadas por aquellos aspectos en los que se desea conocer la calidad del servicio, ya sea en la pulcritud del personal de atención, la rapidez de atención al cliente, la atención de las quejas, tiempo que se pasa en fila, cordialidad o ambientes agradables, etcétera” quienes se agrupan en “atributos” de acuerdo con Lovelock y sobre las cuales se establecen las herramientas (que surgen de los elementos del servicio la cliente) citadas para la estrategia.

De este modo podemos dar crédito, además, al procedimiento racional que Christopher Lovelock, señala para medir la confiabilidad y validez del servicio al cliente. A través de estos atributos Lamb, en realidad no menciona una forma válida del servicio al cliente. Para él, el fin justifica los medios, es decir, si un cliente realmente se encuentra satisfecho, la empresa pudo estrechar el concepto de servicio a su accionar.

#### **1.4.2. Confiabilidad y validez**

Quien sino el mismo cliente, puede brindar información a cualquier organización o empresa sobre la confiabilidad y la validez del adecuado servicio que se le presta; la tarea de evaluación del cliente y la actitud de la empresa.

## **1.5. Estrategias: una idea general**

Ahora bien, a pesar de que ninguno de los autores menciona “servicio al cliente como estrategia”; conforme a su definición, el servicio al cliente relaciona actividades para conseguir los objetivos. De esta manera tras una posición fundamentada en los mismos autores y contrastándola con la perspectiva que asumimos; debemos inmiscuirnos en la forma de establecer esas actividades y sus herramientas (en nuestro caso los elementos del servicio al cliente); asentando los cursos de acción, que más adelante, nos permitirán el logro de un adecuado servicio al cliente.

Para ello, será necesario identificar una estrategia: siendo ésta precisamente “Los cursos de acción generales, que nos permiten definir y alcanzar los objetivos organizacionales”.

El término “estrategia” es muy antiguo. La palabra viene del griego *strategia* que significa el arte o la ciencia del ser general. Los buenos generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en la planeación de sus actividades.

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y las estrategias es sin embargo, relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de la Planificación Estratégica y la aplicación de sus planes en otras disciplinas. Más tarde, por el año 1962; Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que “estrategia” se definiera como: “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. La idea de Chandler no sirve también, para delimitar la posición teórica respecto a la Estrategia del Servicio al Cliente como tal.

## **1.6. La estrategia del servicio al cliente**

Revisando la información rescatada hasta ahora, respecto al servicio al cliente y lo que representa una estrategia; y teniendo una posición teórica respecto al camino o el “cómo hacerlo” con los elementos señalados, debemos estar conscientes ahora de “lo que queremos lograr” con el uso de estos elementos (herramientas). A través de aquello, se buscará respuesta a la hipótesis planteada y nuestra posición teórica firme.

Para ello, convergemos en la apreciación de Lovelock, quien a su vez hace una aplicación de los estudios de Heskett, L. James, formulando la “CADENA SERVICIO – UTILIDAD”, la que asigna valores “sólidos” a las medidas del servicio en una compañía, relacionando las “utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio creado por empleados satisfechos”. Analizando esta apreciación y apuntándola a la posición, encontramos en ella el comportamiento de la estrategia del servicio al cliente, es decir, “lo que pretendemos conseguir”.

Aunque bien no podemos deducir específicamente estos enlaces para todos los tipos de empresa, en cuanto a los servicios que son ofrecidos por ellas, estamos seguros sin embargo, que -y de acuerdo con Heskett (Pp. 582); - el papel creciente del servicio al cliente en todas sus dimensiones, posee una estructura fácilmente deducible y demostrable en cualquier tipo de empresa. Obviamente partimos de nuestra posición sobre “comunicación”, la que permitirá empleados satisfechos, quienes aplicando el uso de los elementos, conseguirán el cumplimiento de los eslabones.

Entendemos no obstante, de acuerdo a Lovelock, que la responsabilidad de cada función del servicio al cliente, y la consecución de esta cadena, se puede distribuir entre la organización que origina el servicio y los socios que asumen la compromiso de la ejecución de las tareas asignadas; aunque es más conveniente que alguien con suficiente autoridad en la empresa asuma la responsabilidad de dirigir las actividades del servicio al cliente.

1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.
2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad.
5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

#### **1.6.1. Estrategia para recuperar el servicio**

Parte de la confiabilidad del servicio es la recuperación de clientes insatisfechos, la mayor parte de empresas no pone atención en este rubro, sin saber que poco a poco se irá debilitando su sistema y la confianza se perderá al final. Los pasos esenciales para recuperar el servicio son:

1. Enseñar la importancia del servicio de recuperación
2. Identificar los problemas de servicio
3. Resolver eficazmente los problemas
4. Mejorar el sistema de servicio

La equidad del servicio: todos pagamos por algo que esperamos recibir (no olvidar las 5 dimensiones del criterio de calidad en servicio), cuando esto no ocurre para el cliente existe la Inequidad. Para el cliente la equidad y la calidad del servicio son aspectos inseparables. Al lograr cumplir con lo prometido estamos creando confianza y ello trae Lealtad. Los clientes tienden a realizar negocios con las empresas confiables, cuyo servicio interactivo (empresa-cliente) sea excelente, que estén dispuestas a responder cuando el servicio falle y que sean eminentemente equitativas. Estos principios son la esencia de la excelencia en el servicio.

La confiabilidad, la recuperación y la equidad son los pilares del servicio. La calidad del servicio es parte integral del valor y por lo tanto hay que poner énfasis en la estrategia de servicio para que los clientes perciban esto y generar en ellos confianza y lealtad, que en el largo plazo dará a la empresa las bases para su sobre vivencia.

## **2 SITUACIÓN DEL MODELO EN LA EMPRESA**

### **2.1. Principios para lograr el éxito**

Como parte del análisis que se realiza dentro de la empresa Avanza, S.A., se toma en cuenta que para lograr el éxito que se desea dentro del mercado centroamericano es importante tomar en cuenta los aspectos teóricos escritos por personajes que han estudiado a fondo los sistemas de administración, a la vez que realizar un análisis de lo que se realiza actualmente en la práctica y fortalecer las debilidades existentes dentro de la organización y cada uno de los eslabones que componen la empresa.

#### **1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:**

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.

#### **2.- Adoptar la nueva filosofía:**

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. De suerte uno de los principios de ISO 9000 los establece: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas pasan de una a otra filosofía, buscan afanosamente afuera, teniendo a lo interior de la empresa mucho que descubrir.

### **3.- No depender más de la inspección masiva:**

Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso.

### **4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:**

Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

### **5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio**

La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración de la empresa Avanza, S.A. está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de

la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorias, análisis de datos, acciones.

## **6.- Instituir la capacitación en el trabajo:**

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

## **7.- Instituir el liderazgo:**

La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Es mucho lo que se ha escrito sobre el tema, y hay coincidencia en la necesidad del involucramiento del líder para que las cosas cambien, por eso no es necesario profundizar. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

## **8.- Desterrar el temor:**

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en que consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial.

## **9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff**

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro.

Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de "organigrama", es de poder, guste o no.

#### **10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:**

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

#### **11.- Eliminas las cuotas numéricas:**

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa"\*

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se

alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

## **12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.**

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras.

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer valioso a una persona.

## **13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:**

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas. Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos

procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

#### **14.- Tomar medidas para lograr la transformación**

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos.

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea.

##### **2.1.1. Definición de servicio de calidad**

La evolución de los sistemas de calidad llevó a concebir a todos los miembros de la organización como copartícipes del nivel de calidad que es capaz de entregar una determinada empresa a sus clientes. El corazón del enfoque de la gerencia total de calidad lo constituye la participación de los trabajadores en la evaluación, análisis y diseño del proceso de trabajo en base a su experiencia y a una reflexión sistemática sobre éste. Todos en la organización asumen, por lo tanto, el compromiso de entregar los productos y servicios con la calidad que se requiere, así como el desafío de proponer, conducir e implementar los cambios necesarios para cumplir los objetivos de la institución.

### **2.1.2. Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado**

La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la calidad del entorno laboral. Aunque los seres humanos procuran objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular realizadas durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr una mejoraría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

La administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad a corto plazo, incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. Sin embargo, a largo plazo los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no sólo en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir nada más con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que llegaron las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo a menudo es insuficiente, si la labor que lleva a cabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan.

Con base en estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que se trate a las personas como verdaderos expertos responsables en sus puestos.

Ocurre un notable fenómeno psicológico cuando se confía una tarea determinada a un ser humano: los individuos mezquinos y apocados suelen generar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos

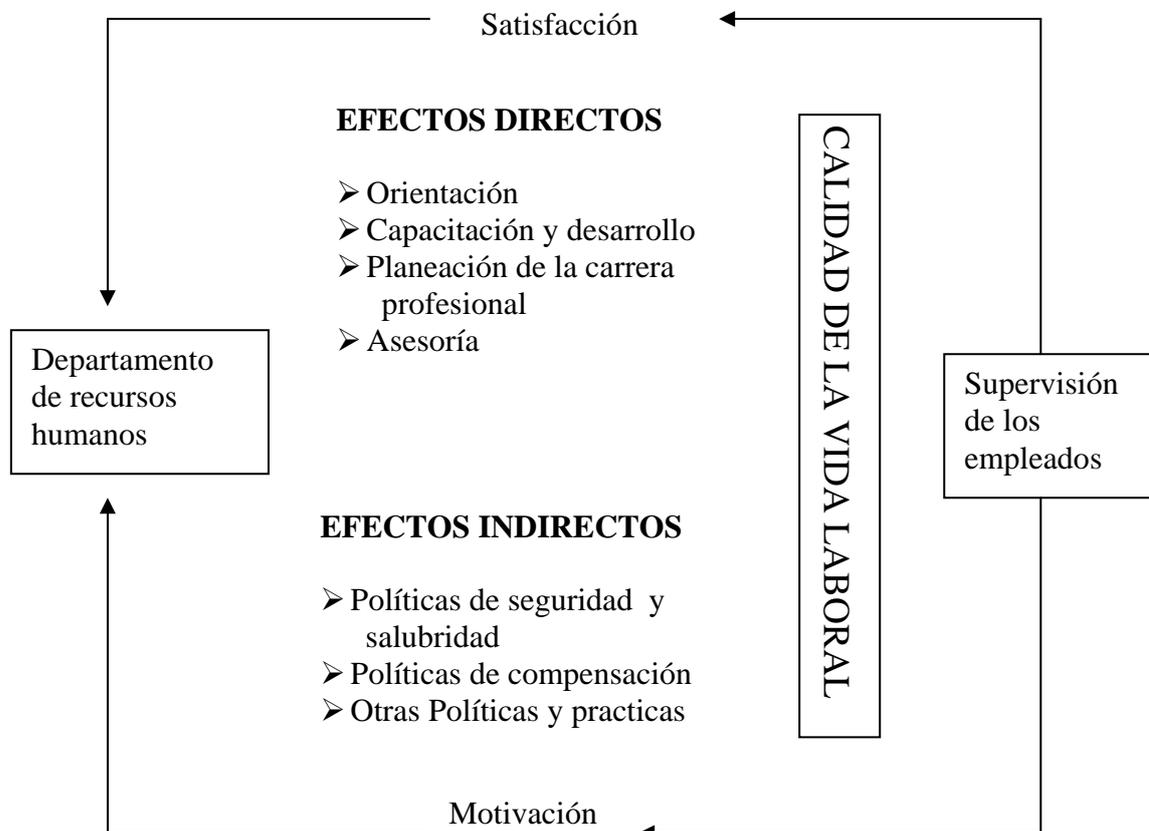
grandes, generosos, con metas elevadas, por lo general llevan a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo.

El departamento de recursos humanos de Avanza, S.A. ejerce efectos tanto directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. Como ilustra la figura 1 el departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Al mismo tiempo estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que obtengan mejores decisiones, más alta productividad y la calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejor a mejores niveles de satisfacción. La razón que dificulta determinar cual de estos dos factores se originan primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas, como muestra en la parte inferior de la misma figura. Si un desempeño mejor conduce a compensación y estímulos más altos más altos y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, el nivel de satisfacción subirá. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquier de los dos casos la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. La relación total en el desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular, que dificulta la evaluación del efecto de un elemento sobre otro.

Figura 2. **Influencia del departamento de recursos humanos en la motivación y la satisfacción**



## 2.2. Ciclo de servicio de calidad

En el establecimiento de los círculos de calidad se debe considerar:

- La necesidad real, basada en evidencias prácticas.
- La participación de todo el personal.
- La selección del punto de inicio y la implementación secuencial.

La selección del área que constituirá el punto de inicio obedecerá al peso del servicio o del área en la organización, la baja complejidad del trabajo, así como a la existencia de un liderazgo claro y un estilo de dirección lo más compatible que sea posible con una estrategia participativa,

procedimientos normalizados de trabajo y la disposición a iniciar una innovación en la forma de realización de sus labores.

En este sentido, debemos recordar que cualquier proceso de cambio organizacional se basa en:

- El desarrollo de un ejemplo exitoso, que se constituya en modelo para el resto de la organización y disminuya la resistencia al cambio.
- El registro sistemático en los manuales de calidad de los cambios propuestos y aprobados en busca del perfeccionamiento de la calidad. Estos contienen objetivos y metas de los servicios, flujos de trabajo, puntos conflictivos, las responsabilidades, etcétera.
- Incentivos, no necesariamente del tipo económico.
- La negociación o proceso de aprobación explícita de todos los niveles de decisión de las modalidades de trabajo.
- La formación de los coordinadores en técnicas de análisis de problemas y de estimulación a la creatividad, manejo de grupos, procesos motivacionales y de comunicación.
- La creación de un mecanismo de valoración de monitoreé, los efectos de los cambios que se producen, así como los estados de satisfacción de los clientes con ellos.

### **2.3. Funcionalidad de los empleados**

Uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados. Es por ello que en Avanza, S.A., esta puede lograrse a través de la utilización de cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de “pertenencia”, incluso, sobre las decisiones en las que participan. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas

de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa.

El reto que enfrentan ahora los dirigentes de alto nivel de todo tipo de organizaciones consiste en la creación de una cultura corporativa que confiera de manera efectiva autoridad y responsabilidad a las personas que laboran en la empresa Avanza, S.A. Esta tendencia a la distribución más equitativa de la autoridad de una tendencia generalizada en el mundo moderno. En Europa, donde hay fuertes estímulos para implantar sistemas que compartan la autoridad efectiva dentro de la organización, esta filosofía se denomina la etapa de la democracia industrial.

Cuando finalmente se instaura un sistema efectivo de distribución de las decisiones y responsabilidades, es probable que en la empresa ocurra un fenómeno conocido como “el fenómeno Pigmalión”. El término deriva de una obra teatral de un conocido dramaturgo de principio de siglo y significa que (como ocurre al distinguido profesor que es el héroe de la obra) las personas tienden a corresponder a las expectativas que sus superiores tienen de ellas. A una expectativa de pobres resultados y mal comportamiento corresponde, por lo general, un mal comportamiento y pésimos resultado. Por el contrario, a una expectativa de alta calidad humana corresponde en la mayoría de los casos un esfuerzo óptimo por alcanzar los altos niveles de excelencia que se depositan en una persona o en un grupo determinado.

### **2.3.1. Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades**

En los últimos años los departamentos de recursos humanos con filosofías activas unieron sus esfuerzos a los de varios dirigentes progresistas, en busca de nuevos enfoques para el mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados. Para tal efecto se instauran algunos sistemas que se detallan a continuación.

### **2.3.2. Sistemas socio-técnicos**

Personal con capacidad de conocimiento no solamente técnico sino de transmitir y compartir sus habilidades con su compañeros de trabajo. El mejor resultado se obtendrá a través de la experiencia y el compartir la misma con su instructor de momento. El diálogo y el aprendizaje será mejor si la instrucción proviene de un compañero, eliminando la figura de capacitador o instructor.

### **2.3.3. Grupos autónomos de trabajo**

Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de grupos autónomos de trabajo. Estos grupos están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa. En estos grupos se decide respecto a varios asuntos que por tradición se reservan a los supervisores. Es común que se decida la asignación diaria de las labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán. Algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina.

Aún no es claro si esta nueva técnica constituye la avanzada de una práctica que se generalizará por todo el mundo industrial. Lo indudable es que estas innovaciones indican en forma inequívoca que existe una demanda de soluciones nuevas al balance eficiencia-elementos conductuales en el diseño de puestos. Deberá dedicarse creciente atención a la cambiante relación empresa-personal, para hacer frente a las nuevas expectativas acerca de los puestos, el entorno laboral y todo el modus operandi de las organizaciones modernas. El mejoramiento de la calidad del entorno laboral puede implicar cambios estructurales profundos.

La tendencia que predominará en el proceso actual será muy probablemente la demanda de mejor calidad del entorno laboral. Es muy factible que esta demanda surja como producto casi espontáneo de los mejores niveles educativos que están lográndose en toda América Latina; la

ecuación: mayor nivel educativo igual a mayor demanda de autonomía probó su validez en todo el ámbito industrial de Occidente.

Si la población de América Latina continua experimentando tasas cada vez menores de crecimiento demográfico se presentará una creciente escasez en la oferta de mano de obra, hecho que permitirá a los trabajadores del futuro ser más selectivos respecto a la organización en que deseen trabajar. Con toda probabilidad las empresas se verán obligadas a ofrecer mayores atractivos de varios tipos para capacitar a los indispensables recursos humanos que las mantengan con vida.

Los departamentos de personal desempeñarán una función de creciente importancia en las organizaciones, dada la creciente presión social en favor de la autonomía. La rotación de puestos, su enriquecimiento y otras medidas similares se harán cada vez más frecuentes. La capacitación se convertirá en un tema de importancia progresiva. Indudablemente habrá cambios incesantes de todo tipo, pero en la medida en que la economía de nuestros países logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, se logrará dignificar la labor, adecuarla a las aspiraciones humanas y convertirla en un elemento positivo y enriquecedor de cada experiencia individual.

#### **2.3.4. Los catorce principios de calidad**

Esos principios (ya mencionados) fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y a países de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo Estados Unidos cuando se auto descubrió volvió a ocupar el sitio que como potencia económica lo obliga a tener.

#### **2.4. Los procesos**

Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano

involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

A continuación los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

#### **2.4.1. Elementos**

1. Determinación de las necesidades del cliente.
2. Ciclos de servicio.
3. Encuestas.
4. Evaluación de servicio de calidad.
5. Análisis de recompensas y motivación.

#### **2.4.2. Las necesidades del consumidor**

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?: Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?: Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?: Determinar las falencias mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?: Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar?: Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

## **2.5. Las verdades de oro sobre los procesos**

Algunas empresas no toman en cuenta este tipo de situaciones creyendo que en la actualidad los clientes siempre van a requerir de sus servicios por eso todo cambio empieza por la actitud

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud negativa: mal comportamiento ante el cliente.

El servicio al cliente está determinado por la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados, desde el vigilante hasta el gerente general.

- Ineficaz y Desagradable

- Ineficaz y Agradable
- Eficaz y Desagradable
- Eficaz y Agradable

## **2.6. El ambiente físico**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las empresas han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperarían que le trataran a él.

## **2.7. Reglas claves para un buen servicio y atención**

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. - Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle mas de lo que espera.

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tu haces la diferencia

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

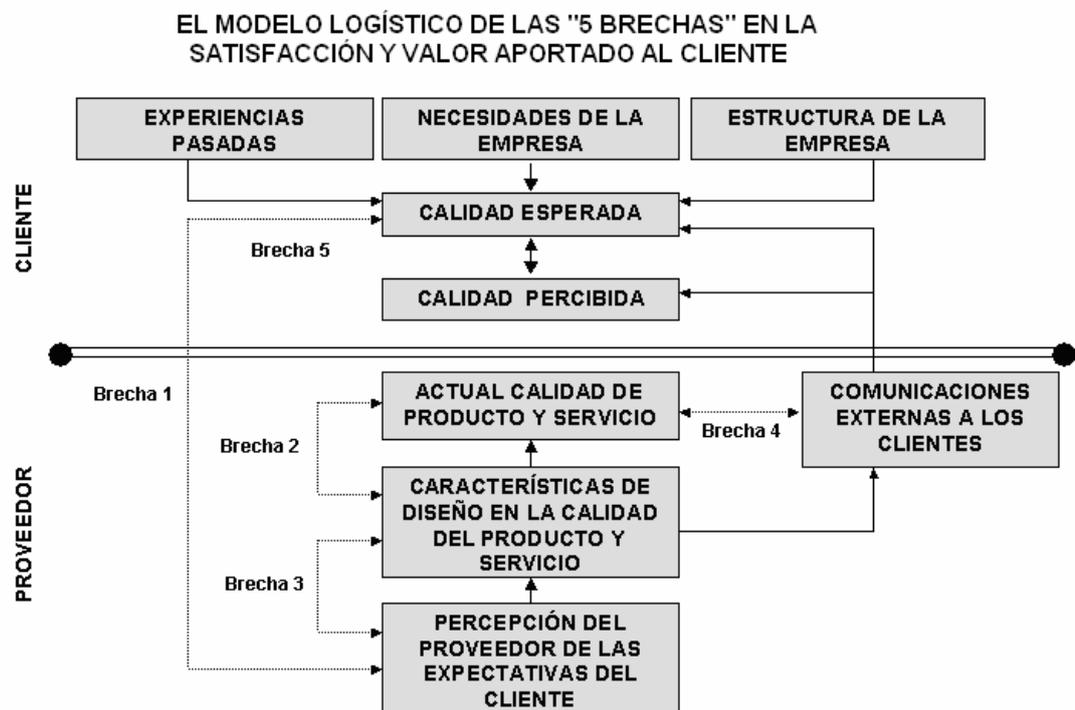
10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

## 2.8. La importancia de medir el servicio

El nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente. En la figura se muestran las diferentes brechas que pueden encontrarse en la relación proveedor-cliente.

Figura 3. Las brechas del servicio al cliente



Aunque debe trabajarse en la disminución de todas las brechas, el centro de atención fundamental del proveedor debe estar en lograr disminuir al máximo la brecha 5; para ello es necesario tomar como base los elementos que brinda la medición del nivel de servicio.

En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Algunos medidores importantes son:

1. Duración del ciclo pedido - entrega.
2. Varianza de la duración del ciclo pedido - entrega.
3. Disponibilidad del producto.

4. Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
5. Flexibilidad ante situaciones inusuales.
6. Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
7. Respuestas a las emergencias.
8. Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
9. Tiempo de entrega.
10. Trato y relaciones con el cliente.
11. Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
12. Servicio de posventa.
13. Tiempo de atención a reclamaciones.
14. Servicio de garantía.

### **2.8.1. Análisis de los ciclos de servicio**

Los ciclos de servicio son un proceso de transformación que las empresas deben de vivir y muchas de ellas se quedan en la mitad del camino por lo que es importante considerar estos elementos fundamentales.

1. Las tendencias temporales de la necesidad de atención de los clientes: (cada cuanto piden ayuda, en qué épocas del año se necesita mayor atención etc.) Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.
2. Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

Importante: "Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios"

### 3. Encuestas de servicio con los clientes:

Este punto es fundamental. En muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas, pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integralmente.

Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Siempre debe existir una persona responsable, de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios.

Cuando se presente una queja, no enviarla a través de todos los departamentos, para encontrar a la persona con la información adecuada. No vacilar al usuario. Cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender.

### 4. Evaluación del comportamiento de atención:

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente:

Motivación y recompensas:

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de los dos factores fundamentales:

1. Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

Instrumentos: Remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones etc.

2. Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc.

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. Los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo.

## **2.9. Estrategia para recuperar el servicio**

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, Schiffman afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Peel, por ejemplo asegura que "cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido", porque así será más fácil darse cuenta en qué nos equivocamos y lo que se puede hacer al respecto. El recibir quejas o cumplidos, por eso, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

### **2.9.1. Evaluación del comportamiento de atención**

Se debe de realizar un estudio constante de la atención que realizan los empleados a los clientes de forma periódica, ya sea vía telefónica directamente con el cliente o por medio de una entrevista personal, para conocer su impresión de la empresa. Para Avanza, S.A. es importante que cumpla con las siguientes características:

1. Que el cliente muestre atención.
2. Que el entrevistador tenga una presentación adecuada.
3. Atención personal y amable.
4. Tener a mano la información adecuada.
5. Expresión corporal y oral adecuada.
6. El trato personalizado.



## **3 MODELO PROPUESTO**

### **3.1. Como lograr que un empleado se sienta bien en su trabajo**

La participación del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos (incluso en las compañías muy grandes) la cúpula directiva está compuesta por números reducidos de personas, lo que hace necesario confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a al capacitación, retroalimentación de las encuestas sobre actitudes y varios puntos más. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el entorno laboral corresponde al departamento de personal

#### **3.1.1. Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado**

Cuando existe un apoyo total en los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

Este capítulo proporciona una perspectiva general de los conceptos que los programas de mejoramiento del entorno laboral contienen y analiza la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora tanto el clima de una compañía como su productividad. Para Avanza, S.A. es necesario presentar algunos enfoques de programas destinados a mejorar estos aspectos, para concluir con una presentación de los obstáculos que tal vez surgirán en estos programas.

### **3.2. Sistemas socio-técnicos**

Se otorga prioridad al personal con características de transmitir los conocimientos a su grupo para que de esta forma, tal y como se definió con anterioridad, la adquisición de destrezas sea más accesible y funcional puesto que al no existir la figura autoritaria de un instructor específico, el coloquio sirva de medio para intercambiar ideas, opiniones y sugerencias sobre la marcha del trabajo y las atribuciones asignadas.

### **3.3. Grupos autónomos de trabajo**

Al margen de las intervenciones estructurales que pueden efectuarse sobre la forma en que las personas trabajan dentro de una organización, casi todas las acciones del departamento de recursos humanos tienen efectos directos o indirectos en la relación de la empresa con el personal. Muchas actividades atraen relativamente poca atención de parte de los empleados, incluyendo el reclutamiento y la selección. Otras actividades afectan a todos los empleados de manera periódica y reciben mucha atención. La evaluación del desempeño y la administración de las compensaciones se encuentran en esta categoría. Asimismo, el departamento de recursos humanos ejerce un efecto directo en la calidad de la vida laboral mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias.

Las actividades de comunicación con los empleados se comparten con los supervisores y gerentes de los demás departamentos porque en las complejas organizaciones modernas hay toda una gama de aspectos, incluso los administrativos y los legales, que requieren la coordinación de esfuerzos de personal especializado.

Antes varias de las funciones del departamento de personal las ejecutaban los supervisores. La función de contratación, por ejemplo, se realizaba a través de los supervisores y gerentes de los departamentos implicados, lo que conducía a resultados insatisfactorios. La solución moderna consiste en coordinar las aportaciones y los conocimientos del

supervisor del departamento con los recursos y las técnicas del departamento de recursos humanos.

Como es obvio, al margen de estos cambios, los supervisores y gerentes de los distintos departamentos de la organización conservan muchas de sus funciones tradicionales, como la comunicación, la asesoría y la disciplina. Sin embargo, cuando surgen dificultades y obstáculos de carácter serio o cuando se planea tomar una acción disciplinaria importante, es común que el especialista en la administración de los recursos humanos de la organización desempeñe un papel fundamental en el proceso.

### **3.4. Clima organizacional**

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información referente a la organización misma, su entorno, sus productos y servicios, y a las personas que la componen. Sin información los administradores no pueden tomar decisiones efectivas respecto a mercados, recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña una función esencial.

La falta de información puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan casi todas las personas de mantenerse informadas se satisfacen en la organización mediante un sistema de comunicaciones.

Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables. Por otra parte, en los grandes complejos modernos es posible encontrar a especialistas en comunicación, que pueden dirigir departamentos enteros consagrados a este fin. La mayor parte de las organizaciones emplea un sistema mixto que va adecuando a sus necesidades. Estos sistemas pueden clasificarse también en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistemas ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar los niveles altos de información procedente de la base de

la organización. La importancia de comunicar y estar abierto a la recepción de información es primordial en las empresas modernas.

### **3.4.1. Motivación**

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar? El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuales son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso.

Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema limbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva.

Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la

interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

### **3.4.2. Importancia y tipología de la motivación**

En el artículo "motivación laboral" de la página galeon.com (s.f.) establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. En este mismo artículo se menciona que en el ejemplo del hambre, evidentemente se tiene una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y además, la mantiene. Cuanta más hambre se tenga, más directamente se encamina al satisfactor adecuado. Si se tiene hambre se va al alimento, es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad.

### **3.4.3. Niveles de motivación**

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes

y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- Motivación afiliativa. Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad
- Motivación por el poder. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

#### **3.4.4. Actitudes**

"Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización".

Robbins (1999) define actitudes como "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento."

A su vez, Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia, su comportamiento.

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia: "El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás". Martínez (2001) menciona que las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

- Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.
- La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.
- Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

### **3.5.5. Efectos de las actitudes**

Davis y Newstrom (1999) mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.

La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine hastío, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación, etc. Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:

- La inseguridad económica de la labor que se realiza.
- La escasa significación del colectivo laboral.
- Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.
- La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.
- El aislamiento de la labor dentro de la comunidad".

### **3.6. Satisfacción laboral**

La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Haciendo una aplicación en México, Palafox (1995) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.

Márquez (2001) menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

"Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa."

"La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción".

### **3.6.1. Factores determinantes en la satisfacción**

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

### **3.6.2. Involucramiento**

Los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano

No obstante, también se establece la contraparte, las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la

organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía.

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega (2002), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa.

Para Arciniega (2002) El término 'ponerse la camiseta' puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta. El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom (1999) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa y por su puesto, qué

factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, Arciniega (2002) los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones es han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniega (2002) sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Davis y Newstrom mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.

Davis y Newstrom (1999) sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos. De acuerdo con Arciniega (2002) existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.
- Compromiso continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa."
- Compromiso normativo "es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora."

Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa.

## **4 IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **4.1. Satisfacción de las necesidades cliente**

La empresa Avanza, S.A. se caracteriza, en el ámbito de la gestión empresarial, entre otras cosas, por velar en la atención del servicio al cliente. El cual es el valor agregado que se adquiere al producto tomando en cuenta que esto permitirá un mayor compromiso hacia el cliente. Esto permite que se deba dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de los clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas. Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que permita permanecer en el mercado.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto - servicio. La cadena debe funcionar "tirada" por el cliente.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico. En el caso de los sistemas que enfrenten producciones en grandes series resulta menos complejo trazar una estrategia competitiva en función del cliente, pues existe claridad y homogeneidad en cuanto a las características del servicio demandado. Sin embargo, para aquellos que trabajan por pedidos, es decir producciones unitarias o de pequeñas series, llega a ser un proceso complejo el trazar la estrategia adecuada por cuanto existe una alta variabilidad en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes.

## **4.2. Aspectos conceptuales del servicio al cliente**

### **4.2.1. El servicio al cliente**

Dentro del punto de vista de la empresa Avanza, S.A. se toma en cuenta el servicio como la figura básica para el crecimiento comercial del negocio, se trata directamente al cliente como un mismo individuo, independientemente del tipo de servicio que se le preste ya sea pequeño o grande, no se suele catalogar desde el enfoque de otras empresas si son negocios pequeños o grandes o instituciones gubernamentales, todos son clientes potenciales al mismo nivel, debido a que los pequeños clientes son los que logran mantener la operación durante todo el año y los proyectos grandes son puntuales. Los clientes pequeños se vuelven habituales.

El servicio al cliente involucra las actividades orientadas a las tareas, de seguimiento cumplimiento las cuales no se involucran con la venta, es mas una relación de interacciones con los clientes de una forma directa para conocer interioridades que no se pueden captar.

### **4.2.2. Aplicación y campo de acción del servicio al cliente**

Como parte del buen servicio que se debe de prestar es importante planificar, es diseñar los estrategias y los objetivos en cada paso para alcanzarlos.

El servicio al cliente, en gran parte se debe a la información, que se tiene sobre lo que se debe de realizar el tipo de trabajo que se debe de realizar para evitar que existan quejas sobre la forma en que se realiza el trabajo de campo. Tomando en cuenta la capacidad del personal operativo sobre la actividad, conocimiento claro de el trabajo que realiza.

La aplicación de los servicios debe estar abarcando a todo el personal de la empresa cuyo trabajo lo pone en contacto directo con los clientes en forma rutinaria; orientando al personal que el cliente constituye la razón principal de la existencia de la empresa, el cliente es el eje de cualquier negocio, por la empresa debe atender a sus clientes de manera individual.

Tomando en cuenta esta posición, el servicio al cliente se debe contemplar en todos los niveles de la empresa, El servicio al cliente debe aplicarse y tener una estrecha relación tanto interna como externa en toda la organización, para que se puedan cumplir los objetivos.

#### **4.2.3. Características**

Las características principales que la empresa debe de tomar en cuenta para mejorar sus niveles de servicio al cliente son las siguientes:

- Principales puntos del servicio
- Responsabilidades funcionales de la dirección ejecutiva
- La formación del personal debe ser especial.
- Contacto con el cliente,
- El vestuario limpio del personal
- La autoridad para solucionar problemas de servicio,

La empresa Avanza, S.A. toma en cuenta que es importante contar con personal de contacto con el cliente, personal maduro serio y honesto y bien capacitado, que se comporte con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes difíciles, sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

#### **4.2.4. Ventajas**

La empresa Avanza, S.A. toma en cuenta mucho la importancia de obtener ventaja de las distintas situaciones, no sólo porque proporciona mayor entrega a sus clientes, sino también por que trae consigo estabilidad en el mercado, porque el fin de la empresa es el de hacer nuevos clientes y conservar los actuales.

Los casos de atención de los reclamos de los clientes hacia la empresa, son importante al darles la mayor atención para evitar que hagan daño y que originen clientes descontentos, que puedan causar daño a largo plazo. Por ejemplo; La reducción en las ventas puede ser el resultado de una pérdida de un cliente silencioso, o cuya queja no ha sido bien tratada.

### **4.3. Formas del servicio al cliente**

La plataforma de administración nos indica que existen diferentes formas de servicio al cliente entre las que podemos mencionar se encuentran las que se describen a continuación que son las actualmente se ejecutan en el mercado nacional y utilizan las empresas comerciales y de servicios.

#### **4.3.1. Tradicionales**

La empresa Avanza, S.A. tiene claro que las formas tradicionales de servicio al cliente son la base para mejorar cualquier nivel de servicio.

- Medir la satisfacción del cliente con el servicio.
- Satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio.
- Abarcar las necesidades de los clientes.
- Evitar un deterioro en las relaciones con los clientes.

Por ello la empresa se encuentra segura que reafirmando los procedimientos del servicio al cliente, fácilmente se puede evitar la falta de comunicación, el trato, las actitudes, la pulcritud del personal, quienes están en relación directa con el cliente. Por eso es necesario cambiar estos aspectos, para mejorar la imagen y servicio.

### **4.3.2. Científicas**

Se considera una realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias de crecimiento de la empresa. Que asegura tomar en cuenta un sistema dinámico y científico, para mejorar el servicio.

Las distintas formas del servicio se deben de estudiar de una forma científica para mejorar las relaciones interpersonales internas y externas, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Tomando en cuenta un servicio adecuado que permitirá, conducir la búsqueda de la comunicación.

Por lo que es importante tomar en cuenta todos estos factores que conllevan hacia una verdadera relación de servicio al cliente entre el mercado y las empresas, las cuales se consideran, como los elementos principales del servicio al cliente.

### **4.3.3. Elementos del servicio al cliente**

La empresa debe de considerar primordiales los siguientes elementos de servicio.

- Acoplar la practicidad científica del servicio.
- La creación de una estrategia en virtud de establecer un camino hacia el servicio.
- Hacer un análisis teórico y práctico para deducir la mejor forma de ejecutar las políticas de servicio.
- Definir las estrategias para lograr los objetivos planteados.

## **4.4. Propósito e importancia del servicio al cliente**

La empresa debe tomar en cuenta los elementos del servicio al cliente al adquirir un modelo a seguir con el objetivo de ser más competitivo en el mercado. Para eso debe de tomar en cuenta lo siguiente.

- Los distintos sectores de servicios más competitivos.
- La necesidad de una diferenciación competitiva.
- El propósito propio del servicio al cliente.
- Actividades dirigidas a la satisfacción del cliente.
- Búsqueda de un desempeño superior a las demás empresas,
- Satisfacer las necesidades de los clientes, que significa incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

#### **4.1.1. Confiabilidad y validez**

El cliente, es quien debe de juzgar y brinda a cualquier empresa o institución la validez del servicio que la empresa presta, es quien debe de evaluar la actitud de la empresa y los empleados, la información se debe de realizar de una forma periódica para que los datos sean del todo confiable.

Los parámetros de evaluación deben de ser numéricos y porcentuales, y así llevar un registro periódico del servicio al cliente; donde se evalúa cada una de las actividades realizadas y el comportamiento de la organización y del personal de la empresa, en búsqueda de mejorar continuamente las debilidades de la empresa.

#### **4.5. Estrategias: una idea general**

Para la empresa Avanza, S.A. “estrategia” significa el arte de luchar, retener y conquistar mercado. Y para cada uno de sus objetivos requiere una metodología diferente de manejo y uso de sus recursos.

Los gerentes establecen los negocios y las estrategias sin embargo, maneja la Planificación Estratégica y la aplica a sus ideas logros de las metas para alcanzar los objetivos básicos de la empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios

para alcanzar dichas metas respecto a la estrategia del servicio al cliente como tal.

#### **4.6. La estrategia del servicio al cliente**

La estrategia de servicio que la empresa debe de utilizar para fortalecerse mas en el mercado es la mas sencilla hacerlas cosas bien y enfocarse en lo que quiere lograr, con el uso de las herramientas señaladas en este trabajo de graduación. A través de buscar respuestas a las preguntas planteada.

Para ello, cadena servicio-utilidad, la que asigna valores sólidos a las medidas del servicio en la empresa, relacionando las utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio brindado por los integrantes de la organización.

Los servicios que son ofrecidos por la empresa Avanza, S.A. juegan un papel creciente de servicio en todas sus dimensiones debido a que posee una estructura fuerte operativa y administrativa. La comunicación interna permitirá empleados satisfechos, quienes transmitirán este carisma a los clientes y conseguirán el cumplimiento de los objetivos de servicios buscados.

#### **4.7. Al cliente ¿Lo que pida?**

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

#### **4.8. Intención mal entendida**

Hasta los clientes más conocidos, cambian con el tiempo; por ende, mantener el mismo nivel de servicio, no resulta efectivo. Además, la competencia seduce a nuestros compradores habituales, de modo que es imprescindible fomentar la lealtad continuamente. Las investigaciones y los datos nos revelan las necesidades y las actitudes de los clientes. Pero esto no sustituye el trato personalizado. Hay tres medidas efectivas que ayudan a mantener el contacto personal:

- Cuando trate con sus clientes, ya sea en persona o por teléfono, pregúnteles si no les molestaría contestar algunas preguntas que lo ayudarán a entender mejor sus necesidades. Es una forma más personal de encuestarlos, que reemplaza a los formularios por correo.
- Envíe una newsletter personalizada a sus clientes más antiguos, y logrará que se sientan especiales. Basta con agregar una carta dirigida a su nombre en alguna publicación de la compañía.
- Cuando un cliente se queja, los empleados tratan de hacer todo lo posible para resolver el problema. Para que la respuesta cause mejor impresión, pídale a un superior que lo llame y también se disculpe; es una manera de decirle que la compañía lo aprecia.

#### **4.9. El único**

La cuestión clave en la gestión de relaciones con el cliente es descubrir de qué manera se puede establecer un contacto personal con cada uno. El poder de tres es una técnica que se basa en hacer el seguimiento de tres compradores por día, y escribirles una nota de agradecimiento. El objetivo es plantar las semillas que le demuestren a la gente que la empresa valora su relación comercial. Algunos ejemplos que funcionan muy bien son:

- Si un cliente está disconforme, aun cuando la empresa procedió correctamente, envíele una carta de disculpas.
- Si un cliente ayudó a resolver un problema, escríbale una nota en la que reconoce esa cooperación, y le agradece su paciencia.
- Si pierde un cliente, envíele una carta en la que admita que él tuvo razón; dígame que la empresa extrañará la relación comercial, y que esperan reanudarla en el futuro.



## **5 MEJORA CONTINUA O DISEÑO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

### **5.1. Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente**

Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá como se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

A su vez, la gerencia de Avanza, S.A. debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su cabal aplicación la solución de los múltiples conflictos interdepartamentales que surgen, tales como:

- a) La lucha de cada departamento por conseguir para sí la mayor asignación financiera.
- b) Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- c) Establecer estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.

d) Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

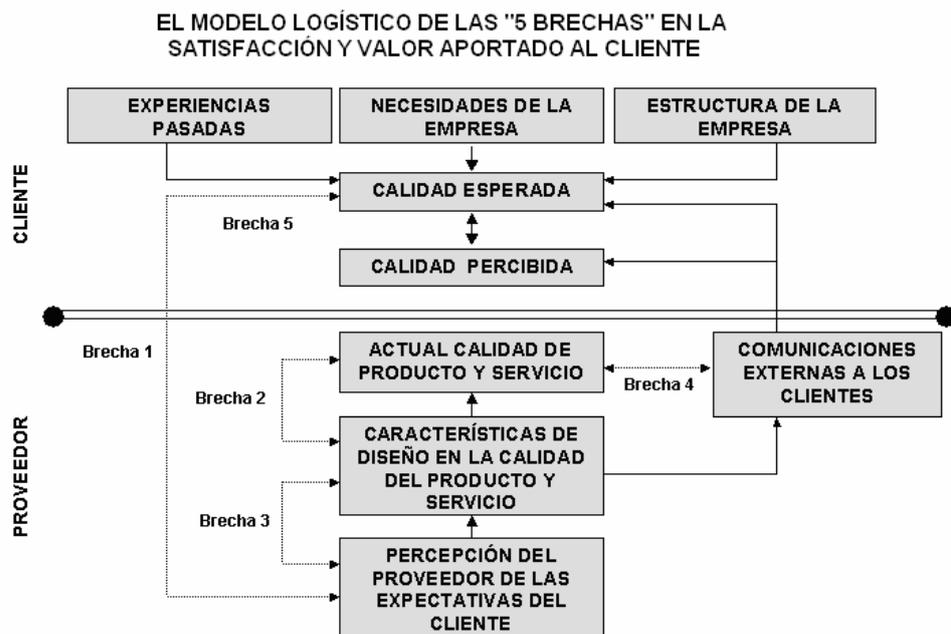
## 5.2. Medición del nivel de servicio

Como parte del proceso de alimentación de los valores de servicio de la empresa Avanza, S.A. es importante realizar mediciones de diferentes tipos en los distintos niveles de las cadenas de valor de la misma, el nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente, esto nos hace cada día mas fuertes en el mercado e internamente dentro de la organización.

### 5.2.1. Las brechas del servicio al cliente

Como se mencionó con anterioridad en el capítulo tres, es importante darle seguimiento a cada una de las parte que componen el modelo de las brechas de servicio al cliente, debido a que cumpliendo cada una de ellas la empresa será fuerte en su estructura y podrá lograr sus objetivos de servicio y consolidarse en el mercado.

Figura 4. **Modelo logístico**



Aunque debe trabajarse en la disminución de todas las brechas, el centro de atención fundamental del proveedor debe estar en lograr disminuir al máximo la brecha 5; para ello es necesario tomar como base los elementos que brinda la medición del nivel de servicio.

En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Algunos medidores importantes son:

1. Duración del ciclo pedido - entrega.
2. Varianza de la duración del ciclo pedido - entrega.
3. Disponibilidad del producto.
4. Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
5. Flexibilidad ante situaciones inusuales.
6. Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
7. Respuestas a las emergencias.
8. Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
9. Tiempo de entrega.
10. Trato y relaciones con el cliente.
11. Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
12. Servicio de posventa.
13. Tiempo de atención a reclamaciones.
14. Servicio de garantía.

En Avanza, S.A. se debe seleccionar cuáles son los medidores del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de servicio de los clientes, establecer metas de servicio en cada uno, controlar el comportamiento real de los mismos e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

El nivel de servicio general de la empresa viene dado por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados. Por ejemplo: se ha seleccionado para medir el servicio al cliente los parámetros de disponibilidad del producto, tiempo de satisfacción del pedido del cliente y nivel de aceptación de los clientes por calidad y completamiento, obteniendo

valores de 98%, 95% y 94% respectivamente, lo cual resulta en un nivel de servicio general de:

$$NS = 0,98 * 0,95 * 0,94 = 0,875$$

$$NS = 87,5\%$$

Al medir el nivel de servicio basado en cualquier indicador que se seleccione el punto de partida son los pedidos de los clientes. Dependiendo del nivel de agregación que se utilice en el análisis de los pedidos se llegará a valores diferentes y se reflejarán problemas distintos.

La medición y evaluación del nivel de servicio no debe llevarse a cabo sólo en función de la relación proveedor-cliente, en este proceso se hace necesario realizar un análisis comparativo del comportamiento de la competencia. La no consideración del comportamiento de la competencia puede llevar a la empresa a la pérdida de clientes.

### **5.2.2. La ventana del cliente**

La ventana del cliente está basada en tres premisas:

Todos en una organización tienen clientes. El cliente puede ser el último usuario (consumidor externo) o alguien dentro de la organización (consumidor interno). Un cliente es cualquiera a quien se le provee de un servicio o un producto, no obstante, su comportamiento no es igual ante todos sus proveedores, está en función de la interdependencia cliente-proveedor.

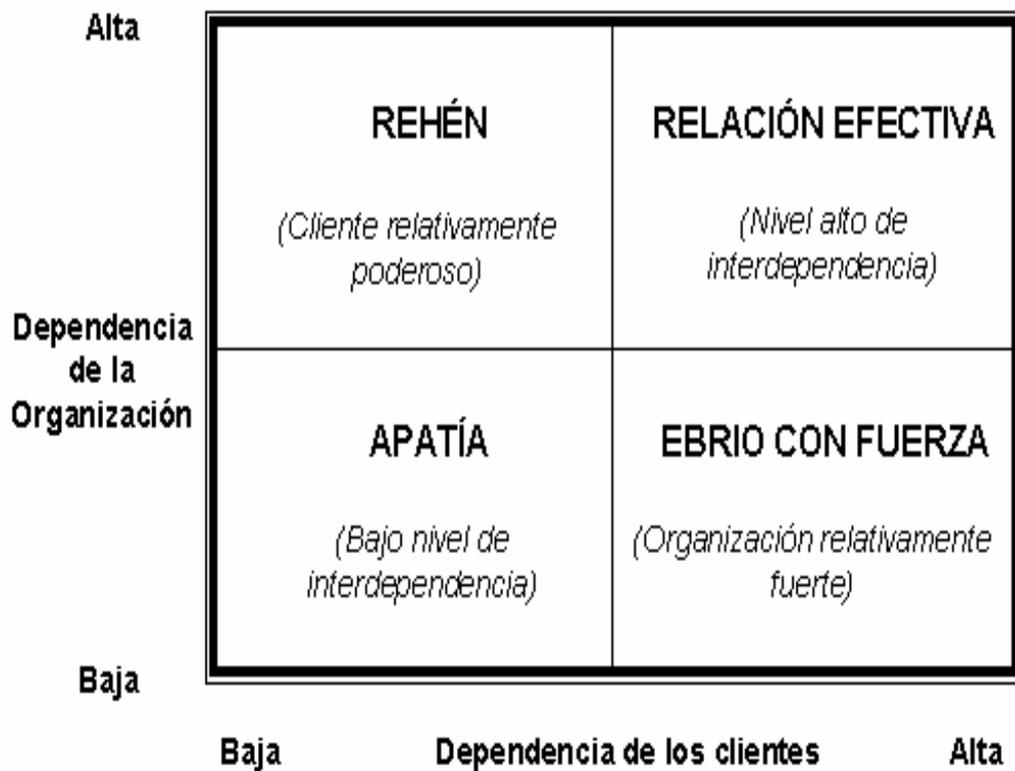
La ventana del cliente no sólo contribuye a caracterizar el servicio que se está brindando, sino que permite responder preguntas tales como:

1. ¿Cómo una compañía puede estar cerca del cliente?
2. ¿Cómo puede conocer los requerimientos del cliente?
3. ¿Quiénes son exactamente los clientes?
4. ¿Existen los consumidores externo de un producto o servicio al igual que se tienen consumidores internos?
5. ¿Quién define la calidad?
6. ¿Qué información deberían tener los clientes en el desarrollo de un producto o servicio?

7. ¿Quién deberá platicar con los clientes?

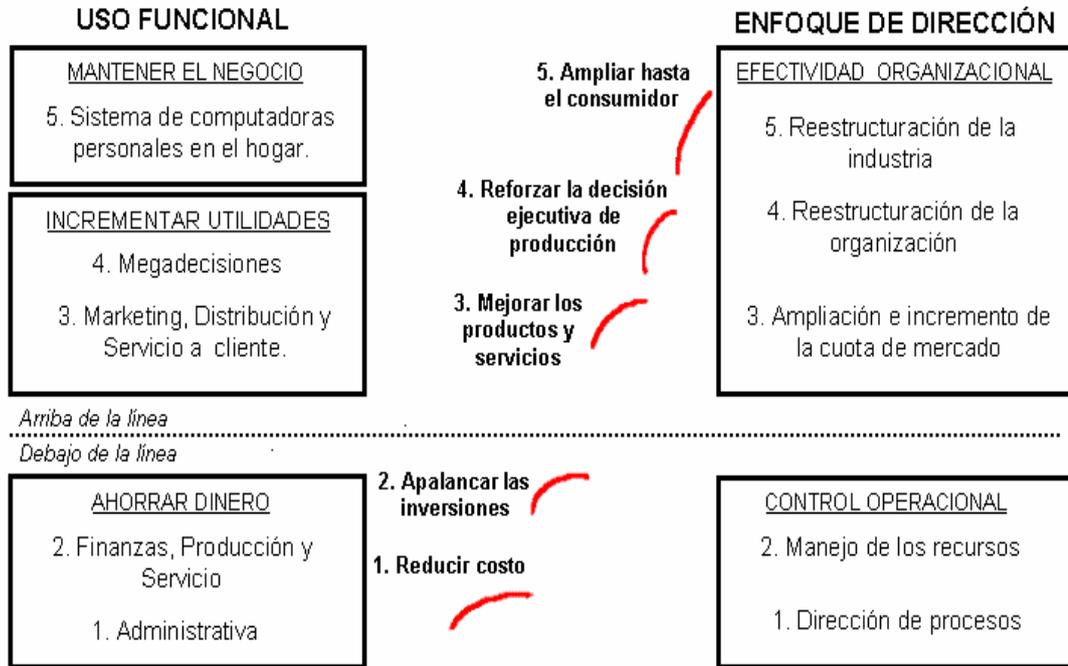
Por ello esta es una herramienta que puede ser utilizada también en el diseño del servicio al cliente.

Figura 5. **Matriz de los efectos de la interdependencia cliente–empresa**



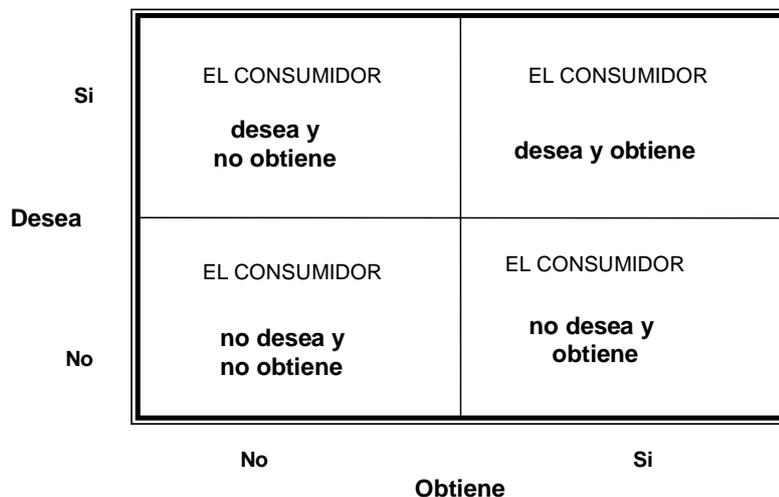
- a) Todos, no únicamente el departamento de mercadotecnia de Avanza, S.A., pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes. En consecuencia, se necesita la ampliación del flujo de afirmación, que sustenta la innovación tecnológica en los sistemas de información.

Figura 6. Curvas de innovación de los sistemas de información



b) Para la empresa Avanza, S.A., la calidad está definida por el cliente. Para mejorar la calidad, debe identificarse lo que el cliente desea y que no está obteniendo, para entonces, de ser posible, proveérselo.

Figura 7. Representación de la ventana del cliente



La ventana del cliente provee una concreta guía visual para discusiones acerca de la calidad y nivel de servicio que se brinda así como para conocer el valor de cada atributo en el producto. Este análisis es aplicable no solamente a los clientes finales de la empresa Avanza, S.A. sino que también puede ser extendido a los clientes internos.

### **5.2.3. Los pasos para la elaboración de la ventana del cliente**

1. Identificar y segmentar la base de clientes
2. Desarrollar el cuestionario
3. Definir la muestra y efectuar la recolección de datos
4. Analizar y resumir datos
5. Tomar decisiones

#### 1. Identificar y segmentar la base de clientes

Para iniciar un estudio de clientes, primeramente, debemos identificarlos y segmentarlos.

- ¿Quiénes son los clientes internos?
- ¿Quiénes son los clientes externos?

### **5.2.4. El cuestionario**

Es necesario tomar en cuenta que la investigación requiere de una estructura o definición de un cuestionario por lo que al diseñarlo se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Clarificar las metas y objetivos. Qué información se requiere y por qué. Cada pregunta debe contribuir al propósito final.
- b) Evitar preguntas ambiguas
- c) No crear confusión con las preguntas
- d) Recordar los cuadrantes de la ventana del cliente. Pregunte: “qué tan bien” y “qué tan importante”. Revise qué tan importante es algo para el cliente y qué tan bien el producto o servicio cumple con este atributo. La combinación de estas respuestas le ayudará a colocar los datos en el apropiado cuadrante de la ventana del cliente.

### **5.2.5. Definir la muestra y efectuar la recolección de datos**

Debe elegirse a clientes que sean representativos del total de nuestros clientes. Existen diferentes maneras para obtener los datos de los consumidores: cuestionarios, entrevistas, técnicas de grupos nominales, clínicas, grupos seleccionados, fuentes por correo, por teléfono, etc.

### **5.2.6. Seleccionar los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico**

Esto deberá estar sustentado en un adecuado estudio del mercado que puede ser cubierto por los productos - servicios que ofrece el sistema logístico. Para aumentar el mercado se utilizan parámetros que definen la comunidad de intereses de los clientes. Algunos de estos parámetros son: la ubicación geográfica, la rama de actividad, el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel profesional.

La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: mensurable, accesible, sustancial, maniobrable, confiable, válida, estable, homogénea y generalizadora. En consecuencia, la selección está en función de las respuestas a la pregunta -¿Qué desea cada segmento de clientes?

Usualmente diferentes clientes desean diferentes cosas. Cada segmento puede elaborarse con respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué es importante para los clientes?
- ¿Qué les gusta acerca del producto/servicio?
- ¿Qué no les agrada?
- ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ¿Cómo define este cliente la calidad?
- ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ¿Cuál es el tamaño de este segmento?
- ¿Qué porcentaje del negocio total está representado por ese segmento?

Las técnicas de segmentación intentan en líneas generales, agrupar a los consumidores por su similitud respecto a la variable a explicar, por

ejemplo en el uso de un determinado producto los grupos que se formen deben ser lo más diferente posible. Estos métodos estadísticos son aplicables si se cuenta con un conjunto de datos que permitan realizar la segmentación del mercado, aunque para ello se necesita tiempo para la recopilación y procesamiento de la información. En caso de no tenerse los datos necesarios se recomienda comenzar con el método a priori que consiste en seleccionar las variables según la experiencia del personal de venta y darle seguimiento con los métodos estadísticos expuestos con anterioridad, luego de completarse la base informativa. En el método de agrupación de cliente por segmento “a priori” se utiliza técnicas a juicio de expertos.

#### **5.2.7. Caracterizar a los clientes**

Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda. El proceso de agrupamiento de clientes no siempre resulta fácil, sin embargo existen diferentes métodos que ayudan en este sentido.

- A. análisis ABC
- B. análisis de cluster (o conglomerados)
- C. análisis de discriminación
- D. análisis factorial

Los grupos de clientes se pueden caracterizar a partir de parámetros de laboriosidad del servicio que se identifican con los inductores de costo por cada actividad del sistema [González, p.49]. La escala de los parámetros para medir el nivel de laboriosidad están dados en un rango del 1 al 5, ordenados de menor a mayor según su influencia en los parámetros del sistema logístico (costo logístico, ciclo logístico y nivel de servicio) por cada grupo de clientes. La caracterización de los segmentos del mercado permite, por una parte, confirmar las diferencias existentes entre los segmentos del mercado y, por otra, el diseño de la organización para brindar el servicio al cliente.

### **5.3. Estudiar la demanda de servicio al cliente**

Los estudios de demanda tienen dos enfoques: Composición y Descomposición. Generalmente, el enfoque seleccionado se dirige al de composición, debido a que permite amortiguar de manera proactiva los posibles efectos negativos por la variación brusca de la demanda.

En el cálculo de la demanda se pueden aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas en función del nivel de comprensión, para las decisiones estratégicas que se tomen.

Los métodos para el pronóstico de la demanda [ANDERSON, p. 155] se seleccionan por sus características, conviniendo aquellos que se adecuan a las condiciones objetivas del sistema objeto de estudio, a partir de una ponderación de los siguientes criterios: costo, precisión, debilidad, recursos y aplicación.

Para estudiar y determinar con exactitud cuál es la demanda de servicio al cliente que tiene el sistema logístico se debe:

- a) seleccionar una muestra de clientes de cada segmento de mercado a abordar Aclarar
- b) recoger criterios sobre las características del servicio demandado y el grado de importancia de cada uno Aclarar
- c) recoger criterios sobre la valoración de cada característica del servicio que se está ofreciendo Aclarar
- d) determinar la demanda del servicio
- e) valorar íntegramente la distancia entre el servicio esperado y el proporcionado Campo de Fuerza

#### **5.3.1. Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar**

Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta de servicio y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas. La primera es determinar el nivel económico óptimo de servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia. La segunda alternativa parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel, de esta forma se tienen en cuenta a la competencia pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.

La meta y nivel de servicio se establece individualmente para cada grupo de clientes en función de las características del servicio propuesto. El cumplimiento de las características del servicio se determina mediante los medidores del nivel de servicio por segmento de mercado, permitiendo evaluar la calidad ofertada del servicio prestado.

### 5.3.2. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente

El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente abarca un amplio conjunto de aspectos que pueden estructurarse según la interrogante que responde (ver tabla IV).

Tabla IV. **Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente**

Interrogante	Definiciones a lograr
1. ¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior</li> <li>• Necesidades de capacitación</li> </ul>
2. ¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de los grupos de clientes</li> <li>• Características de la atención a dar a cada grupo</li> <li>• Sistema de información y orientación al cliente</li> </ul>
3. ¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido del servicio que se brinda</li> <li>• Características</li> </ul>
4. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos para el cliente solicitar el servicio</li> <li>• Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio</li> </ul>

continúa	
5. ¿Quién?	· Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6. ¿Cuánto?	· Estructura organizativa · Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7. ¿Cuándo?	· Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿Con qué?	· Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	· Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	· Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. · Objetivos y metas del servicio al cliente.

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal del sistema logístico.

La vinculación óptima de las características del servicio con los métodos para el diseño de la organización del servicio determina un mayor rendimiento del cliente y un menor costo para el mantenimiento de la plaza. En consecuencia, se propone un procedimiento, que integra los factores que imponen el cliente y los métodos que debe contemplar el diseño, que se expone en la tabla V.

Los factores que influyen en el diseño de la organización según las características del servicio son:

Tipo de servicio: La matriz de servicio está conformada por cuatro cuadrantes que relacionan el grado de interacción–adaptación (alto y bajo), con la intensidad de la mano de obra (alta y baja). Utilizándose la magnitud de las variables se ubica en un cuadrante que responde a un tipo de servicio.

Tabla V. **Modelo para la organización del servicio**

		<b>Grado de interacción y adaptación</b>	
		Bajo	Alto
<b>Grado de intensidad de la mano de obra</b>	Alto	<b>Servicios masivos</b>	<b>Servicios profesionales</b>
	Bajo	<b>Fábrica de Servicios</b>	<b>Talleres de servicio</b>

- Estrategia de marketing: Se alcanza mediante la matriz complejidad y singularidad. La magnitud de las variables fija un cuadrante en la matriz que determina los factores clave en cuanto al tipo de marketing.

Figura 9. **Matriz complejidad - singularidad**

		<b>Complejidad del servicio prestado</b>	
		Baja	Alta
<b>Singularidad</b>	A medida	<b>Trato amigable, buenas relaciones</b>	<b>Conocimiento, credibilidad, capacidad de enjuiciamiento</b>
	Estándar	<b>Marketing masivo de bajo costo</b>	<b>Conocimiento específico</b>

### 5.3.3. Centralización

- : Es una característica relacionada con el mercado geográfico, aspecto importante en la organización del servicio. En la medida en que aumentan los vínculos locales, la centralización decrece. En una plataforma logística pueden aparecer todos los tipos de vínculos, su función radica en equilibrarlos todos en interés del funcionamiento eficiente y eficaz de todo el sistema. En la determinación se considera los siguientes factores:
  - Tamaño de las fuerzas de venta: Cuanto más pequeña sea, hay más probabilidad de que sea centralizada.
  - Dispersión geográfica: A medida que crece el tamaño del mercado, el servicio del cliente tiende a declinar, los gastos de venta generalmente aumentan y, el control, se vuelve más difícil.
  - Peso de la venta personal: Cuanto más importante sea el papel de la venta personal en la mezcla promocional, mayor será la necesidad de supervisores de venta de campo con responsabilidad y autoridad sobre el mercado local.
  - Tipos de canales de distribución: Cuanto más directos sean los canales de distribución que se usen, habrá mayor probabilidad de que se requieran inventarios de productos descentralizados en sucursales cerca de los clientes.
  - Cantidad de requerimientos del servicio al cliente: Cuanto mayores sean los servicios de venta y de postventa, habrá mayor necesidad de tener las operaciones descentralizadas.
  - Cantidad de líneas de productos complejos: Se define a partir de su incremento la atención individualizada de los clientes por tipo de producto.
  - Nivel de venta, cantidad de productos similares y número de segmentos del mercado: Se determina a medida de la reducción de sus magnitudes la especialización del desempeño de las actividades funcionales.
  - Estos factores se traducen en características para la toma de decisión en la selección de métodos en cuanto a:

1. Tipo de paquete de servicio: Se establece mediante la combinación más adecuada sobre la base de las expectativas de los clientes mediante atributos tangibles e intangibles. El contenido del paquete está en función del nivel singularidad, clasificándose de forma descendente: en único, selectivo, restringido y genérico, y su relación con el tipo de servicio.

Figura 10. **Matriz servicio - proceso**

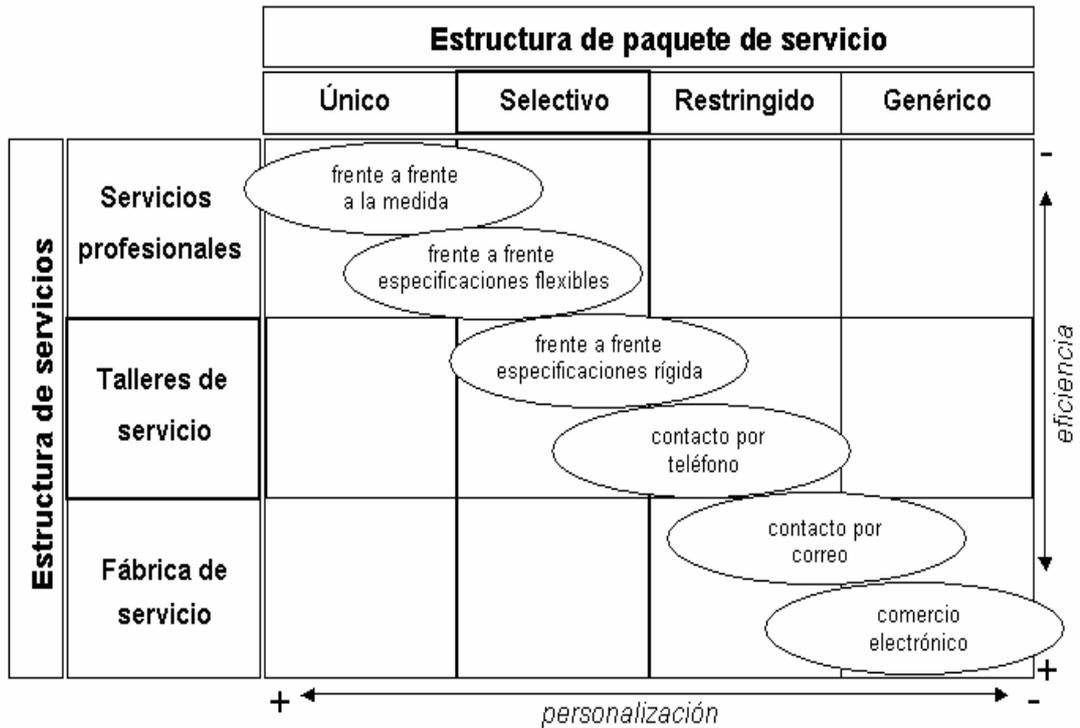
		Estructura de paquete de servicio			
		Único	Selectivo	Restringido	Genérico
Estructura de servicios	Servicios profesionales				
	Talleres de servicio				
	Fábrica de servicio				

+ ←
→ -  
*personalización*

-  
↑  
↓  
+  
*eficiencia*

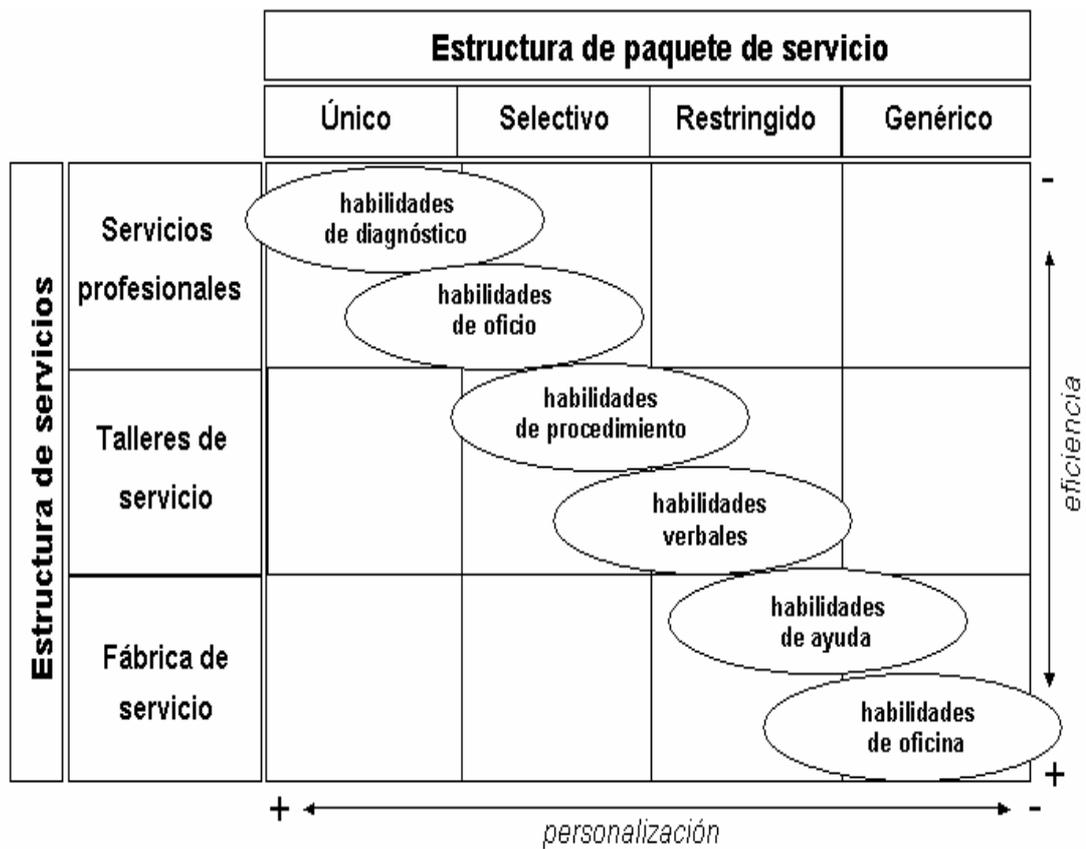
2. Tipo de contacto permite obtener la forma de contacto con el cliente en función del tipo de servicio y paquete. También incluye nuevas formas de contacto con el cliente como son el telemarketing y el comercio electrónico. La utilización de ambas formas es poco atractivo por las condiciones del mercado actual de productos del petróleo, sin embargo, se debe aclarar que la plataforma logística no limita su aplicación sino lo favorece.

Figura 11. **Matriz de diseño servicio – sistema por tipos de contacto**



3. Tipo de habilidades: Se obtiene la matriz de la matriz servicio–sistema permite definir la habilidad básica para el perfil del puesto de trabajo de los vendedores.

Figura 12. **Matriz servicio – proceso para la determinación de la habilidad**



4. Enfoque de las operaciones: Se establece en función al tipo de la habilidad básica para definir la forma en que se realizan las operaciones.
5. La innovación tecnológica: Se define también en función al tipo de habilidad básica, posibilitando establecer el medio necesario para la realización de la habilidad.

Tabla VI. **Requisitos de los vendedores**

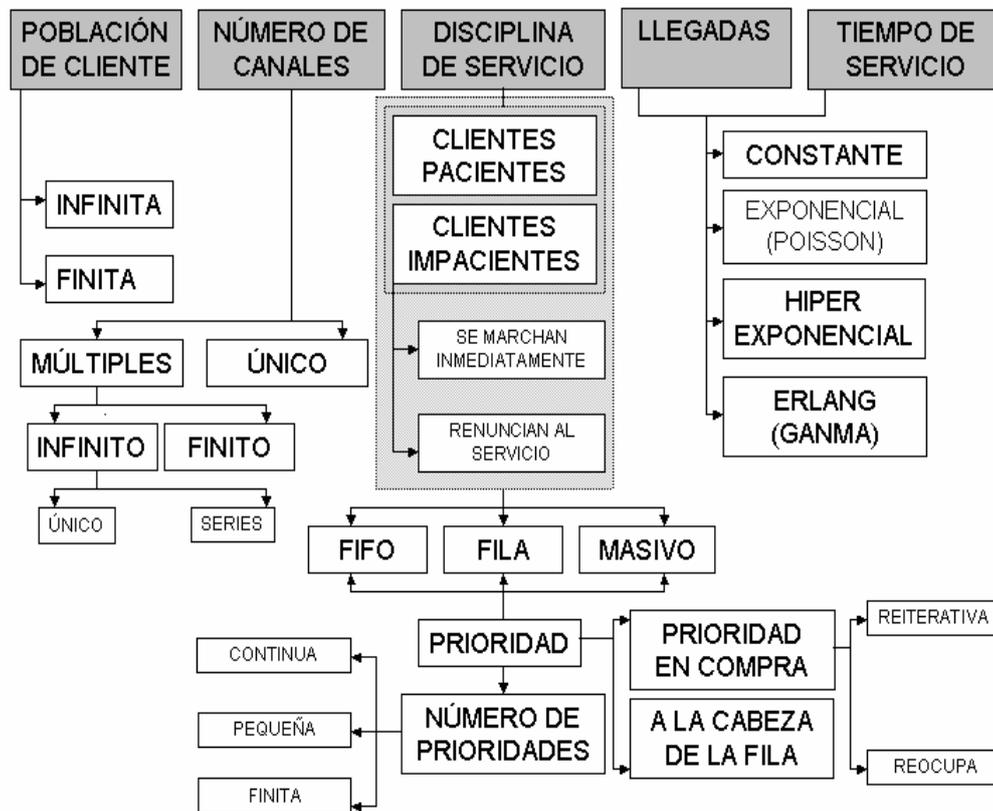
	Bajo	Grado de contacto entre cliente y servidor					Alto
Requisitos de los Trabajadores		Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de las operaciones		Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones Tecnológicas		Automatiza de oficina.	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente – trabajador

6. Forma de organización: Varias empresas separadas mezclan estos elementos de forma diferente. La selección está en dependencia de la cantidad de líneas de productos complejos, nivel de venta, cantidad de

productos similares, número de segmentos del mercado y nivel de centralización.

El diseño de la organización del servicio implica la determinación de la cantidad y selección del personal. La cantidad de trabajadores está en función de los tiempos de espera de los clientes. Las herramientas que se emplean son los modelos de fenómeno de espera, empleándose para su aplicación los pasos siguientes:

Figura 13. Modelo descriptivo de los fenómenos de espera



La selección del personal se centra en aquellos candidatos que demuestren sus aptitudes de acuerdo a los requisitos que establezca la organización, en aras de sus objetivos.

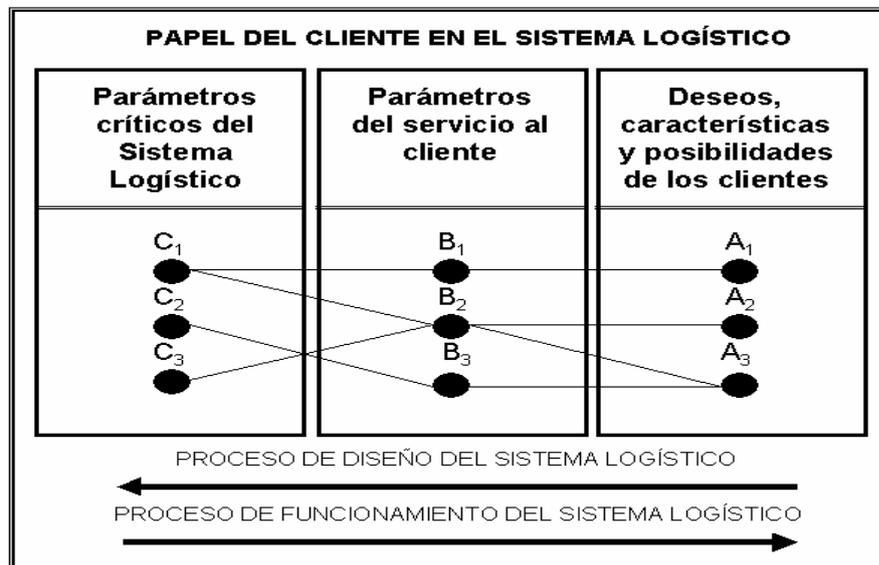
La función de marketing responde a las características de complejidad y singularidad del servicio y los tipos de contactos. El servicio estructuralmente ha evolucionado a través de cinco etapas: organización sencilla de ventas, organización de ventas con funciones auxiliares,

organización separada de marketing, organización de marketing moderno y organización progresista de marketing y se puede encontrar las organizaciones en cada una de ellas.

#### 5.4. Definir los parámetros críticos del sistema logístico para garantizar el servicio al cliente

El lugar del cliente es clave en el diseño y funcionamiento del sistema logístico lo que pone de manifiesto la necesidad de definir los parámetros críticos del sistema, que son parámetros que están asociados a los problemas críticos. Estos últimos son aquellos problemas cuya solución contribuye a alcanzar los objetivos fijados por el sistema logístico. En la figura 14 se representa el papel del cliente en el sistema logístico.

Figura 14. Papel del cliente en el sistema logístico



Los parámetros críticos se convierten en las válvulas del sistema logístico, que permiten el cumplimiento del nivel del servicio al cliente. Sin embargo, las acciones van encaminada a mantener el equilibrio en dos direcciones para paliar o potenciar las fuerzas. En consecuencia el método

seleccionando después de aplicar el balance dinámico es el análisis del campo de fuerza, que permite obtener los dos tipos de factores críticos de éxito mediante el trabajo con expertos. En la selección de los expertos debe conjugarse sus conocimientos generales del sistema logístico con el análisis del balance de cada actividad.

Una vez definidos los parámetros críticos del sistema, resulta imprescindible, para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema logístico, determinar para cada uno de ellos cuál debe ser su contenido y magnitud, de forma que se garantice la obtención de los objetivos propuestos con la mayor racionalidad posible.

### **5.5. Diseñar la oferta y la promoción del servicio al cliente**

El papel que juega la información en el cliente es determinante para que pueda valorar el nivel de satisfacción que puede esperar del sistema logístico y por tanto establecer su nivel de compromiso con el sistema; es por ello que en la oferta del servicio deben quedar satisfechas todas las interrogantes del cliente. Por su parte, la promoción del servicio al cliente debe también ser muy transparente para poder atraer a los clientes potenciales.

Generalmente, la oferta se realiza en forma de paquetes de servicio que se caracterizan por:

- Los términos de entrega del producto, que dependen de asumir o no la responsabilidad de la calidad, custodia, transporte y seguridad del producto hasta el momento en que se realiza la transferencia de propiedad.
- La forma de contratación se selecciona en dependencia de las variables laboriosidad del servicio y los términos de entrega, que se relacionan formándose la matriz contratación de servicio.
- El precio en dependencia de las regulaciones establecidas.
- Los incumplimientos de las partes se penalizan mediante multas por los parámetros convenidos por mutuo acuerdo.

## **5.6. Principios para el diseño del servicio al cliente**

Los principios a observar en el diseño del servicio al cliente son:

1. **Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado.**  
Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.
2. **Competitividad.** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
3. **Racionalidad.** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.
4. **Satisfacción del cliente.** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.
5. **El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente.** La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.
6. **Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio.** El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cual es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.
7. **Personalización.** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

### **5.6.1. Planificación del servicio al cliente**

En cada período la empresa debe concretar las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes y para ello debe elaborar su Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales.

Este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa y se elabora a partir de estudiar el mercado que es objetivo de la empresa y estimando cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dichos mercados. Este plan no puede ser un plan pasivo frente a un entorno cada vez más competitivo por lo que requiere contemplar la comunicación con los clientes antes de recibir el servicio (hay que comunicarle a los clientes potenciales que los servicios que ellos demandan son ofertados por la empresa con una diferenciación con relación a los otros competidores), durante la prestación del servicio (se necesita interactuar con el cliente para lograr satisfacer sus deseos y no esperar al final del servicio para comprobar si el cliente quedó satisfecho o no) y después del servicio como elemento de retroalimentación y comprobación de que se alcanzaron los indicadores del nivel de servicio planificados).

El Plan de Servicio al Cliente se elabora para distintos períodos (semana, mes, trimestre, año). En cada uno de los períodos se deben asegurar capacidades, recursos, entrenamiento del personal y campañas de promoción específicos que van asegurando el satisfactorio cumplimiento en cada uno de los intervalos. El contenido del plan de servicio al cliente es el siguiente:

1. Nomenclatura de los servicios ofertados
2. Demanda de cada uno de los servicios ofertados
3. Indicadores de nivel de servicio a alcanzar
4. Nivel de recursos demandados
5. Niveles de inventarios requeridos
6. Definición de los proveedores de los recursos
7. Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente

8. Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio
9. Costo del servicio
10. Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio (técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación)

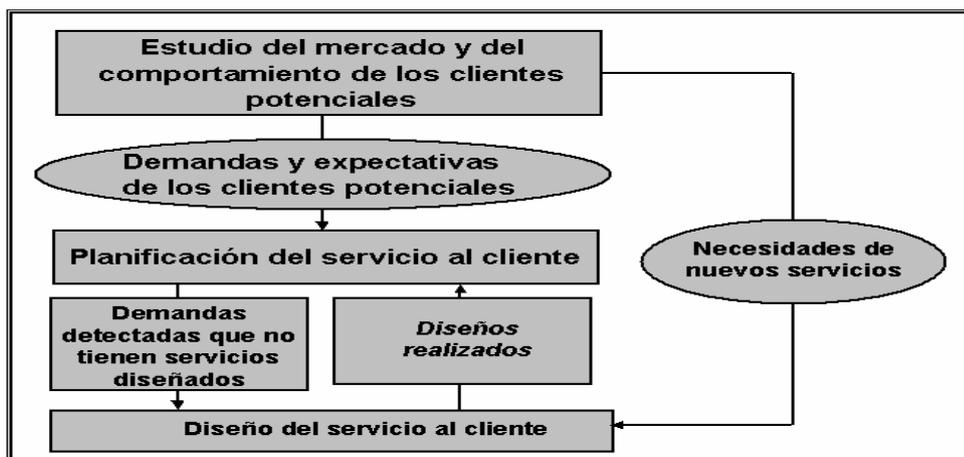
En el Plan de Servicio al Cliente (PSC) se incluyen los servicios ya diseñados, aunque en el propio proceso de planificación surge la necesidad de diseñar nuevos servicios para satisfacer determinadas necesidades o expectativas de los clientes.

El estudio del mercado y del comportamiento de los clientes potenciales permite ofrecer al proceso de planificación la información sobre las magnitudes y características de las demandas de servicios existentes en el mercado para el que se trabaja.

Un diseño flexible y modular de los servicios permite de forma inmediata diseñar o rediseñar nuevos servicios en el propio proceso de planificación o incluso en el plano operativo.

La interrelación entre el estudio del mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio se muestra en la figura siguiente:

**Figura 15. Interrelación del estudio de mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio**



## CONCLUSIONES

1. Para la Alta Gerencia de Avanza, S.A., una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio.
2. Hoy día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o simplemente, buen servicio.
3. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.
4. Se debe realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa. Un servicio con calidad logrará que los clientes regresen.
5. Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos que realizan las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa.
6. Estos programas no son un sustituto de las prácticas de personal. Sin embargo, los programas para mejorar el entorno laboral pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, lo que conduce a niveles más altos de satisfacción y a alicientes para la productividad.

7. El mejoramiento del entorno laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esa participación puede concentrarse en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones acerca del contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.

## RECOMENDACIONES

1. Existen muchas técnicas para mejorar el entorno laboral. Una de las más populares se originó en Japón y recibe el nombre de círculos de calidad. Los círculos de calidad están constituidos por un grupo pequeño de empleados provenientes de la misma área de trabajo, que se reúne periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Estos círculos dan una oportunidad para efectuar contribuciones significativas mediante la participación en problemas que afectan a sus miembros.
2. Los sistemas socio-técnicos se proponen el cambio estructural de las relaciones humanas y de trabajo que existen en una organización. Es muy común y deseable que los trabajadores participen en la gestión de estos cambios.
3. El proceso de coparticipación da a los trabajadores voz y voto formales en las tomas de decisiones de carácter administrativo. Los grupos autónomos de trabajo se integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del supervisor y deciden respecto a horarios, asignación de labores, aspectos disciplinarios y otros.
4. El apoyo de la gerencia y los dirigentes sindicales a estos programas y la adopción de una perspectiva a largo plazo son elementos esenciales en todo programa de mejoramiento del entorno laboral.
5. La función del departamento de personal en las comunicaciones en la organización consiste en crear un flujo comunicativo en dos sentidos: en sentido ascendente y en sentido descendente.

6. Parte del fundamento del proceso comunicativo de una organización consiste en la perspectiva que guarda la cúpula administrativa respecto a todo el personal. Si en esa perspectiva se procura con toda honestidad facilitar el flujo ascendente y descendente de la comunicación y la información, el departamento de personal puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.
  
7. Es posible que el proceso más difícil dentro de la comunicación de la organización sea el logro de un flujo ascendente adecuado. Los procedimientos para la recepción interna de quejas, las reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y las encuestas de actitudes son técnicas que se usan con mucha frecuencia.

## BIBLIOGRAFÍAS

1. ALBRECHT, KARL y LAWRENCE J. BRADFORD. **La Excelencia en el Servicio. ¡Conozca y comprenda a sus clientes!**. 3R EDITORES LTDA, 1998, Colombia.
2. ANDERSON, ROLPH E. **Administración de ventas**.-2da ed.--México: McGraw-Hill, 1995.
3. BALLOU, RONALD H. **Logística Empresarial. Control y planificación**. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991. pp. 59-87.
4. Cortez Berrocal, José Raúl: **Gestión Procesos Productivos Empresariales**
5. CHASE, RICHARD B. **Dirección y administración de la producción y de las operaciones**.—México: Irwin, 1995.
6. K. Malhotra, Narres. **Investigación de Mercados un Enfoque Práctico**. Segunda Edición Editorial Pearson Prentice May 1997
7. KOTLER, Philip. **Dirección de la Mercadotecnia**, 7<sup>o</sup> edición, México,1993. Pág. 638
8. LOVELOCK, Christopher H., **Mercadotecnia de Servicios**, 3<sup>o</sup> edición, Editorial Prentice Hall, México, 1997 (Cuarta Parte).
9. PEEL, Malcolm. **El servicio al cliente**, Ediciones Deusto, España, 1993

10. STONER, James A. y otros. **Administración**, 6<sup>o</sup> edición, Editorial Prentice – Hall, 1996
11. WHITELEY, RICHARD. **La integración cliente - empresa: Las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes**. México: Editorial Prentice-Hall, 1996.

## ANEXOS

Tabla VII. **Bases para segmentar los mercados**

GEOGRÁFICAS	DEMOGRÁFICAS	PSICOGRÁFICAS
Regional	Edad  Sexo	Estilo de vida  Personalidad  Beneficios del producto
Urbana	Ocupación Educación	Uso del producto
Suburbana Interurbana  Cima	Profesión  Nacionalidad  Estado civil  Tamaño de la familia  Ingresos Ciclo de vida familiar  Religión Clase social  Características  Físicas Actividades	

Fuente: K. Malhotra, Narres. **Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. Segunda Edición** Editorial Pearson Prentice May 1997.

Tabla VIII. **Fuentes de datos secundarios**

<b>Fuentes internas</b>	Estados financieros de la firma, soportes contables como facturas, registros de inventarios y otros informes de investigación
<b>Publicaciones Gubernamentales</b>	Dependen de cada país, por lo general hay departamentos especializados en cada gobierno para llevar estadísticas de los diferentes sectores de la actividad económica
<b>Publicaciones periódicas y libros</b>	También en cada país hay diferentes medios escritos o de otro tipo que revelan las tendencias del mercado
<b>Datos comerciales</b>	Son los que proveen firmas especializadas como las mencionadas anteriormente.

Fuente: K. Malhotra, Narres. **Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. Segunda Edición** Editorial Pearson Prentice May 1997.

Tabla IX. **Planeación de la recopilación de datos primarios**

Enfoque de Investigación	Métodos de contacto	Plan de la muestra	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la muestra	Instrumentos mecánicos.
Experimento	Personal	Procedimiento del muestreo	

Fuente: **K. Malhotra, Narres. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. Segunda Edición Editorial Pearson Prentice May 1997.**