



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

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO DE  
CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN UNA  
INDUSTRIA DE ALIMENTOS**

**Douglas Orlando González Hernández  
Asesorado por la Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú**

**Guatemala, agosto de 2008**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO DE  
CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN UNA  
INDUSTRIA DE ALIMENTOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**DOUGLAS ORLANDO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ**  
ASESORADO POR LA INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO DE AKÚ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**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	Ing. Kenneth Issur Estrada Ruíz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos.
EXAMINADOR	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado De León
EXAMINADOR	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 16 de mayo de 2007.

  
**Douglas Orlando González Hernández**

Guatemala, 25 de octubre de 2007

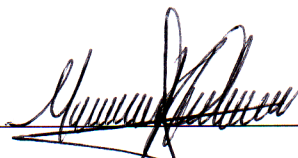
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela  
De Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, USAC

Respetable Ingeniero Gómez:

Por medio de la presente me dirijo a usted para informarle que en ésta fecha he terminado la asesoría del trabajo de graduación del estudiante universitario DOUGLAS ORLANDO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, con carné 199911098, previó a obtener el título de Ingeniero Industrial.

El trabajo en mención se titula "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS". He asesorado y revisado el trabajo y considero que llena satisfactoriamente los requisitos para su aprobación.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted,



---

Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú

Colegiado No. 4074

Asesor de trabajo de graduación

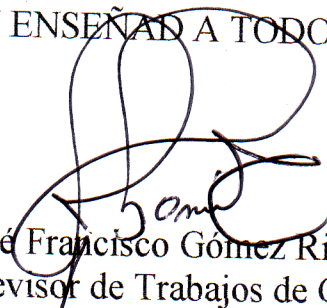
**MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS**  
**INGENIERA INDUSTRIAL**  
COL. No 4.074



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS**, presentado por el estudiante universitario **Douglas Orlando González Hernández**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑANZA A TODOS

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2008.



/mgp



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS**, presentado por el estudiante universitario **Douglas Orlando González Hernández**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2008.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS**, presentado por el estudiante universitario, **Douglas Orlando González Hernández**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval shape.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, agosto de 2008



## **DEDICATORIA:**

### **DIOS**

Por su regalo, la vida y la capacidad pensante.

### **MIS PADRES**

Edgar y Estela, por apoyarme siempre e instarme a continuar.

### **MI ESPOSA**

Olga, por permanecer a mi lado firmemente.

### **MI HIJO**

Daniel, por ser una de las razones principales de mi vida.

### **MI FAMILIA**

Liz, Anibal, Carlos, Alejandra y Edgar, el abuelo Miguel, el abuelo Francisco, Natividad, William, más todos los nuevos integrantes. Por ser una familia excelente.

### **MIS AMIGOS**

Germán Albornoz y su familia, Gladis Miranda, Ovidio, Ana de Girón, Rosario de María, Carolina Ruíz, Aldo, Laura, María Fernanda, Leonora. Por ser amigos de los buenos.

### **LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por prepararme y forjarme para la tarea que hoy con gran gusto emprendo.

### **AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:**

Mi asesora Inga. Miriam Rubio, por guiarme en el desarrollo de este proyecto y motivarme a terminarlo.

Granjazul y la familia Segovia, por brindarme la oportunidad de ejercitar los conocimientos adquiridos en su empresa a la que recuerdo con cariño.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>VII</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XV</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XVII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XIX</b>

<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>01</b>
1.1. Generalidades de la empresa	01
1.1.1. Visión	01
1.1.2. Misión	01
1.1.3. Objetivos de la planificación estratégica de la empresa	02
1.1.4. Reseña histórica de la empresa	02
1.1.5. Productos	03
1.1.6. Procesos	05
1.2. Marco Teórico	11
1.2.1. Qué es administración	11
1.2.2. Organización	11
1.2.2.1. Estructura organizacional	12
1.2.2.2. Cuatro piedras angulares	12
1.2.2.2.1. División del trabajo	13
1.2.2.2.2. Departamentalización	13
1.2.2.2.3. Jerarquía	13
1.2.2.2.4. Coordinación	13

1.2.2.3.	Organigrama	14
1.2.2.3.1.	Tipos de organigramas	15
1.2.2.3.2.	Tipos de estructuras	17
1.2.2.3.2.1.	Departmentalización por números simples	17
1.2.2.3.2.2.	Departmentalización por función empresarial	18
1.2.2.3.2.3.	Departmentalización territorial o geográfica	19
1.2.2.3.2.4.	Departmentalización por tipo de clientes	20
1.2.2.3.2.5.	Departmentalización por proceso o equipo	21
1.2.2.3.2.6.	Departmentalización por producto	22
1.2.2.3.2.7.	Departmentalización matricial	23
1.2.2.4.	Autoridad y poder	24
1.2.2.4.1.	Poder	24
1.2.2.4.2.	Autoridad	24
1.2.2.5.	Concepto de línea staff	25
1.2.3.	Comunicación	25
1.2.3.1.	Proceso de la comunicación	26
1.2.3.2.	Barreras de la comunicación	27
1.2.3.3.	Estilos de comunicación	28
1.2.4.	Definición de calidad	32
1.2.5.	Definición de cliente	34
1.2.5.1.	Tipos de clientes	35
1.2.5.1.1.	Cliente interno	35
1.2.5.1.2.	Cliente externo	35

1.2.5.2.	¿Qué es atención al cliente?	36
1.2.5.3.	¿Qué es servicio al cliente?	36
1.2.5.4.	Los diez mandamientos de la atención al cliente	37
1.2.5.5.	Los diez componentes del buen servicio	39
1.2.5.6.	Su mejor regalo, una queja de su cliente.	41
1.2.6.	Evolución empresa-servicio-cliente	41
1.2.7.	El cliente como centro de decisión	42
1.2.8.	Excelencia en el servicio	43
1.2.9.	Atención al cliente: expectativas del cliente	44
1.2.10.	La empresa y el servicio orientado al cliente	45

<b>2.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN MATERIA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>47</b>
2.1.	Atención y servicio al cliente	47
2.2.	Análisis del área a través del método FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	48
2.3.	Manejo de atención y servicio	50
2.3.1.	Calidad en la atención y servicio	52
2.3.2.	Documentos relacionados	53
2.3.3.	Coordinación de la información con el servicio	53
2.3.4.	Garantía de satisfacción	54
2.4.	El servicio al cliente	55
2.4.1.	Cómo se maneja el concepto de cliente satisfecho	55
2.4.2.	Filosofía del servicio utilizado actualmente	56
2.4.2.1.	Forma utilizada para retener a un cliente	56
2.4.2.2.	Forma de manejar al cliente insatisfecho	57

2.5.	Quién tiene la responsabilidad de la atención al cliente externo	58
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE MODELO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>59</b>
3.1.	Oportunidades de la empresa en el tema de atención y servicio al cliente	59
3.2.	Distintos modelos de atención al cliente.	60
3.2.1.	Modelo CRM. ("Customer Relationship Management")	60
3.2.2.	El Modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry	63
3.2.3.	Modelo ampliado de calidad de servicio de Zeithmal, Berry y Parasuraman.	67
3.2.4.	Modelo de calidad de servicio de Grönroos.	69
3.2.5.	Modelo de la calidad de Grönroos – Gummerson.	71
3.2.6.	Modelo de gestión del producto servicio: La oferta de servicios incrementada de Grönroos.	74
3.2.7.	Modelo "Servucción" de calidad de Eiglier y Langeard	79
3.2.8.	Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew.	83
3.2.9.	Modelo de calidad de servicio de Bitner.	85
3.3.	Análisis de ventajas y desventajas de los distintos modelos de atención y servicio al cliente.	86
3.4.	Determinación y selección del modelo apropiado para la atención y servicio al cliente	88
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>91</b>
4.1.	Administración del departamento	91
4.1.1.	Alcance del servicio	92

4.1.2.	Planificación de las actividades del departamento	92
4.1.3.	Proceso de comunicación e información	96
4.1.3.1.	Fuentes de la información	100
4.1.3.2.	Elementos que interactúan en el proceso de la Información	101
4.1.3.3.	Canales de comunicación	102
4.1.3.4.	Retroalimentación	103
4.1.4.	Sistemas de información	104
4.1.4.1.	Forma de documentación	104
4.1.4.1.1.	Mapa del proceso de documentación	105
4.1.4.1.2.	Diseño de la herramienta de documentación	106
4.1.4.1.2.1.	Base de datos de la información	107
4.1.4.2.	Forma de control	108
4.1.4.2.1.	Mapa del proceso de control	109
4.1.4.2.2.	Diseño de la herramienta de control	110
4.1.4.2.2.1.	Consultas a la base de datos de la información	111
4.1.4.3.	Forma de dar seguimiento	113
4.1.4.3.1.	Mapa del seguimiento	114
4.1.4.3.2.	Diseño de la herramienta de control	115
4.1.4.3.2.1.	Consultas a la base de datos de la información	116
4.2.	Estructura organizacional del departamento	118
4.2.1.	Perfil del personal	119
4.2.2.	Descripción de puestos	120
4.2.3.	Ubicación del departamento en la organización de la empresa	122

4.3.	Equipo y herramientas para el funcionamiento	123
4.4.	Costo de implementación del proyecto	124
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO DEL PROYECTO DE ATENCIÓN AL</b>	
	<b>CLIENTE EXTERNO</b>	<b>127</b>
5.1.	Evaluación del departamento	127
5.1.1.	Evaluación del proceso de atención	128
5.1.2.	Evaluación del personal	133
5.1.3.	Auditorías	138
5.1.3.1.	Auditoría de la documentación	139
5.1.3.2.	Auditoría de atención	141
5.1.3.3.	Auditoría de servicio	143
5.1.3.4.	Auditoría de satisfacción	146
5.1.3.4.1.	Encuestas	146
5.1.3.4.2.	Inventario de oportunidades por auditoría	148
5.1.4.	Controles de rendimiento del departamento	148
5.2.	Análisis de resultados	149
5.2.1.	Análisis estadístico	149
5.3.	Mejoras de los procesos puesto en marcha el proyecto	151
5.3.1.	Revisión y actualización de los controles de la información	152
5.3.2.	Estándares de servicio	154
5.4.	Determinación de la relación beneficio costo	155
5.4.1.	Costo de producción	157
5.4.1.1.	Costo materia prima	157
5.4.1.2.	Mano de obra directa	158

5.4.1.3. Gastos de fabricación.	159
5.4.2. Punto de equilibrio	160
<b>CONCLUSIONES</b>	165
<b>RECOMENDACIONES</b>	169
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	173
<b>ANEXOS</b>	177





# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1. Producto de la empresa	4
2. Calidad Genética	5
3. Producción en Línea	6
4. Calidad Nutricional	7
5. Aseguramiento de calidad y eliminación de fisuras.	8
6. Fecha de vencimiento del producto.	9
7. Limpieza del producto	9
8. Empaque automatizado	10
9. Modelo conceptual de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithmal y Berry	65
10. Modelo ampliado de la calidad del servicio	68
11. Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos.	69
12. Modelo conceptual de la calidad percibida total de Grönroos	71
13. El modelo de la calidad de Grönroos – Gummerson	72
14. La oferta de servicios incrementada	75
15. Elementos fundamentales del sistema de servucción	80
16. La servucción de la empresa de servicio	82
17. Modelo de la calidad y valor del servicio de Bolton y Drew	84
18. Modelo de evaluación de la prestación del servicio de Bitner	85
19. Diagrama de los cuatro pasos para el proceso de mejora	90
20. Diagrama de los cuatro pasos para el proceso de mejora	93
21. Diagrama “cómo-cómo” (ejemplo)	96
22. Mapa de Proceso de documentación	106

23.Base de datos de la información	118
24.Mapa del proceso de control	110
25.Consulta de solicitudes por período	111
26.Consulta de responsable por estado	112
27.Consulta de control de tipo de solicitud por estado	113
28.Mapa de proceso de seguimiento	115
29.Consulta de seguimiento de estado por tipo de solicitud	119
30.Consulta de seguimiento	117
31.Organigrama del departamento de servicio y atención al cliente	128
32.Programa en Excel para obtener el punto de equilibrio	162
33.Ampliación de la figura 32	163
34.Punto de equilibrio en internet	174
35.Cotizaciones en internet	175

## **TABLAS**

I. Estilos de comunicación	28
II. Tabla de interrogantes orientadas al servicio al cliente.	118
III. Descripción de puestos	121
IV. Costos de implementación	124
V. Ejemplo de evaluación del proceso de servicio y atención al cliente	129
VI. Ejemplo de evaluación del personal del departamento de servicio y atención al cliente	134
VII. Ejemplo de auditoría de la documentación	139
VIII. Ejemplo de auditoría de atención	141
IX. Ejemplo de auditoría de servicio	143
X. Ejemplo de una encuesta de servicio y atención al cliente	146

XI.	Costo de materia prima	158
XII.	Mano de obra directa	158
XIII.	Gastos de fabricación	159
XIV.	Cálculo del precio por promedio ponderado.	161



## GLOSARIO

<b>Atención al cliente</b>	Conjunto de actividades que identifican quiénes son los clientes, los agrupa en distintos tipos e identifica las necesidades de los clientes, para saber dónde y cómo se llenan las expectativas y/o las supera de los clientes
<b>Bitácora</b>	El término <i>bitácora</i> , en referencia a los antiguos cuadernos de bitácora de los barcos, se utiliza preferentemente cuando el autor escribe sobre su vida propia como si fuese un diario, pero publicado en Internet en línea.
<b>Blog</b>	Un blog, o en español también una <i>bitácora</i> , es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

**Coaching**

La palabra *coaching* procede de término inglés *to coach*, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por *coaching* al proceso interactivo y transparente, mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

**CRM**

Del acrónimo inglés “Customer Relationship Management” un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente. Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada en los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

**Decisiones determinísticas**

Decisiones basadas en modelo de Optimización Matemática, que consiste en una función objetivo y un conjunto de restricciones en la forma de un sistema de ecuaciones o inecuaciones. Los modelos de optimización son usados en casi todas las áreas de toma de decisiones, como en ingeniería de diseño y selección de carteras financieras de inversión.

**Feedback**

A nivel empresarial es una evaluación para asegurar la retención y lealtad de los clientes a largo plazo, es absolutamente crucial evaluar el desempeño de todos los centros de contacto para poder ofrecer la mejor posible atención al cliente.

**Fotolog**

La palabra fotolog (o fotoblog) originalmente se refería a una variante de blog, que consiste básicamente en una galería de imágenes fotográficas publicadas regularmente por uno o más amantes de la fotografía. El texto es tanto o más importante que la foto. Generalmente esta ilustra un aspecto importante del texto y otras veces el texto describe el contenido de la foto.

**Servicio al cliente**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**Sistema paramétrico**

Sistema que contiene parámetros y que en Estadística, se llama parámetro a un valor representativo de una población, como la media aritmética, una proporción o su desviación típica.



## **USA Today**

*USA Today* es un periódico de los Estados Unidos de tirada nacional publicado por *Gannet Corporation*. Es el diario de mayor tirada en ese país (con aproximadamente 2,25 millones de copias cualquier día entre semana). Fue fundado en 1982 por Allen Neuharth.

## RESUMEN

La información que el cliente pueda brindar para la mejora en los procesos y actividades propias de la compañía, así como las oportunidades de crecimiento y la satisfacción del cliente son razones por las que vale la pena hacer el esfuerzo por contar con un ente que recolecte toda la información posible, la ordene y dirija adecuadamente a quien corresponda, así como mejorar el trato que tanto el cliente como todo potencial cliente deba tener por parte de dicho ente.

Los beneficios a obtener en el desarrollo son muchos, conocer qué necesitan los clientes, manejar sus solicitudes, atender sus quejas y coordinar la información que se necesita con el cliente interno, quien es el que da el servicio cerrando así el ciclo del servicio al cliente.

En el primer capítulo se abordará el tema de las generalidades de la empresa, dando una descripción de la empresa, sus productos, sus servicios, proyecciones, desarrollo e intereses.

El segundo capítulo es una investigación y descripción del desarrollo actual que la empresa realiza en la práctica de atención y servicio al cliente, así como, las actividades relacionadas, alcance y quien está llevando a cabo dicha labor.

En el tercer capítulo se tiene una propuesta de modelo de atención al cliente, con enfoque de calidad que es con más precisión la definición del modelo adecuado a funcionar congruentemente con las necesidades de la empresa, afinado en la atención proponiendo así las bases, el alcance y los recursos necesarios para implementar dicho modelo.

El cuarto capítulo determina la estructura, el alcance, el proceso y los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado del departamento de atención al cliente y la puesta en marcha de dicho departamento de atención y servicio al cliente.

Finalmente, el quinto capítulo es el programa de un seguimiento al proyecto de atención y servicio al cliente, monitoreando en forma planificada a través del desarrollo del proyecto para descubrir y hacer los ajustes indispensables, críticos e importantes, para canalizar el esfuerzo necesario que garantice que el grado de atención y servicio al cliente sea de alta aceptación.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

- Realizar una propuesta de un modelo de gestión para mejorar la atención y el servicio al cliente que tenga un enfoque de calidad, diseñado para una industria de alimentos, dicha propuesta debe dar respuesta a una meta planteada por la empresa en su planificación estratégica que consiste en alcanzar el nivel de excelencia en la atención y el servicio al cliente, a través de un departamento especializado que garantice eficiencia y rentabilidad.

### **ESPECÍFICOS**

1. Descubrir la situación actual de la empresa en materia de calidad del servicio utilizando para ello una herramienta llamada FODA. (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
2. Definir un plan de acción organizado y sistemático para emprender la implementación de un departamento dedicado a la gestión de atención y servicio al cliente.
3. Determinar el alcance del nuevo departamento de atención y servicio al cliente, así como, sus funciones básicas.

4. Definir la estructura organizacional del nuevo departamento de atención y servicio al cliente y su ubicación dentro del organigrama general de la empresa.
5. Describir los perfiles del recurso humano, la descripción de puestos y las jerarquías del nuevo departamento de atención y servicio al cliente.
6. Definir los canales de comunicación e información que empleará el nuevo departamento de atención y servicio al cliente para desarrollar sus actividades con calidad.
7. Definir la forma cómo se va a documentar, controlar, dar seguimiento y hacer el manejo total y eficiente de la información que ingrese al nuevo departamento de atención y servicio al cliente.
8. Determinar los costos de implementación de la propuesta de un modelo de atención y servicio al cliente de calidad en una industria de alimentos.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación se desarrolló en una industria de alimentos, dedicada a la producción y comercialización de alimento balanceado para animales, huevos de gallina y abono orgánico, en ésta empresa se desarrollo exitosamente una investigación y su respectivo análisis basado en la atención y servicio al cliente, como respuesta a uno de los objetivos establecidos en la planeación estratégica de la empresa por lo que es grato presentar el siguiente tema: Propuesta de un programa de servicio de calidad para el mejoramiento del departamento de atención al cliente en una industria de alimentos. Que en su esencia pretende ayudar a la gestión de este departamento que funciona de manera improvisada y que aunque tenga la buena voluntad de hacer sus funciones de la mejor manera, por falta de organización y coordinación principalmente, se encuentra con muchos tropiezos para responder a las exigencias que sus clientes le hacen, así como, dar respuestas y servicio que cubran las expectativas de sus clientes.

La función básica de éste departamento es captar y recolectar toda la información que llega a través de sus clientes por todos los canales disponibles con los que cuenta, que va desde un radio transmisor hasta el correo electrónico, este departamento es prácticamente la puerta por la que entra y sale toda información relacionada con el negocio, por ello debe tener una alta capacidad de administración, organización y coordinación, también mucha habilidad en comunicación asertiva; luego de recolectada la información debe ordenarla, clasificarla y canalizarla correctamente a los demás protagonistas involucrados en el proceso, todos estos otros protagonistas sin excepción

deben dar respuesta a los requerimientos que el cliente haya hecho a través del departamento de atención y servicio al cliente.

La clasificación principal realizada en este estudio como requerimientos de los clientes son comunicación por consultas, servicio y quejas. La correcta interpretación de la información obtenida será muy valiosa para la toma de decisiones de la alta gerencia y de esta manera se podrá mantener y/o elevar la calidad y el servicio de los productos que se ofrecen a los consumidores.

El proyecto surge por la necesidad de conocer, documentar y analizar las actuales oportunidades del mercado de consumo, desde el punto de vista de competitividad, agregar valor al producto y un crecimiento sostenible.

Es importante hacer mención que es necesario que este departamento tenga la capacidad de auto sostenerse económicamente y que sea demostrable su rentabilidad, a través de un análisis económico de su ejercicio, haciendo de la austeridad la principal razón de su subsistencia.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Generalidades de la empresa**

Granjazul es una empresa industrial Guatemalteca, altamente tecnificada orientada a proporcionar al mercado productos avícolas de primera calidad, velando por la satisfacción total de los clientes y la innovación de opciones nutricionales.

### **1.1.1. Visión**

“Ser reconocidos en la región como la CORPORACIÓN líder del mercado REGIONAL, por la calidad de producto y servicio, con el mejor capital humano. PROPONIENDO los estándares en la industria pecuaria, en calidad, innovación eficiencia y trabajo en equipo.”

### **1.1.2. Misión**

“Ser una empresa comercializadora y productora tecnificada, RECONOCIDA como Líder en su ramo por la CALIDAD de sus productos y SERVICIOS.

Cimentada en VALORES fundamentales, orientada a la satisfacción del mercado de la región, TRABAJANDO en equipo con responsabilidad, social y trascendencia, ofreciendo opciones innovadoras que aporten soluciones al desarrollo Regional.”



### **1.1.3. Objetivos de la planificación estratégica de la empresa**

PROAVISA–GRANJAZUL tiene como objetivo llegar a mediano plazo a formar parte del hábito de compra del consumidor de huevos y a la vez participar en el mercado con liderazgo proporcionando estándares de mejora continua y valores agregados a los clientes.

Cimentar este liderazgo, ofrecer siempre profesionalismo en el control de la producción y calidad en todas las etapas es el compromiso de Proavisa, garantizando una sana alimentación a la familia guatemalteca y a las empresas que utilizan el producto.

### **1.1.4. Reseña histórica de la empresa**

GRANJAZUL S. A. nació de la necesidad de brindar a los consumidores un producto siempre fresco, higiénico, nutritivo, producido bajo los más estrictos controles de calidad para garantizar una marca que proporciona confianza y satisfacción por su compra.

Ésta es una empresa con más de 35 años de experiencia en la producción y comercialización de huevos de Superior Calidad, exigiéndole llevar estrictos controles de calidad y alta tecnología a fin de estar en condiciones de certificar a sus clientes que el huevo que distribuyen es fresco, sano y nutritivo.

Inicialmente, la empresa tenía un único nombre comercial: PROAVISA, S. A., nombre que aún mantiene de manera exclusiva para su producto de huevo tradicional. El nombre GRANJAZUL se inició por la necesidad que surgió a finales de los 90 de incursionar en la élite del mercado (hoteles, sanatorios, centros médicos, restaurantes) que exigían una presentación de primera, así como un producto altamente higiénico. GRANJAZUL se usó desde entonces como el mismo producto pero con excelencia en su presentación. Posteriormente fue este nombre el que alcanzó mayor cobertura comercial.

En la actualidad aparte del huevo la empresa ha expandido su mercado al área de alimentos pecuarios y al abono orgánico. Es un nuevo concepto en la comercialización de huevos de Proavisa en Guatemala y Centroamérica basándose en técnicas de producción, clasificación, distribución y estrategias de mercadeo novedosas, con el fin de ofrecer al consumidor final un producto respaldado por una marca que satisfaga sus necesidades en todo momento.

Nació de la necesidad de brindar a los consumidores un producto siempre fresco, higiénico, nutritivo, producido bajo los más estrictos controles de calidad para garantizar una marca que proporcione confianza y satisfacción por su compra.

#### **1.1.5. Productos**

Provee los siguientes productos al consumidor:

- GRANJAZUL INSTITUCIONAL: que consiste en un huevo lavado e higienizado, distribuido generalmente a hoteles, hospitales y restaurantes. Este huevo es desinfectado y recubierto con aceite mineral, asegurando así que esté libre de contaminación.

- GRANJAZUL SUPERMERCADOS: que consiste en un huevo lavado e higienizado, distribuido con un empaque plástico transparente desde donde puede observarse la fecha de vencimiento y su tamaño uniforme.
- GRANJAZUL OMEGA 3: que consiste en un huevo que proviene de gallinas alimentadas con granos naturales y linaza, haciendo que este huevo sea rico en nutrientes, vitamina E, aceite de omega 3 y grasas insaturadas, necesarias para la buena nutrición.
- HUEVO TRADICIONAL: el cual está disponible para mayoristas y minoristas, a granel, mediante unidades de cartón de 360 huevos, es decir, 12 cartones de 30 huevos cada uno. Cada uno de los huevos tradicionales tiene impresión de marca y fecha de vencimiento.

**Figura 1. Producto de la empresa.**



- LARROMIX: un concentrado de alta calidad, compuesto de semillas, hiervas y nutrientes con el cual alimentan a sus propias aves y que ahora distribuyen a otras empresas, como alimento para aves de primera calidad. La ventaja de usar este alimento en las aves es que su excremento es aprovechable como abono de alta calidad. Esto hizo que se genere otro subproducto: ABONO ORGÁNICO EL PARAÍSO.
- EL PARAÍSO, ABONO ORGÁNICO: esta es casi una empresa independiente de GRANJAZUL que provee los siguientes productos: Abono Orgánico, la tradicional gallinaza deshidratada y mezclas físicas con fertilizantes.

#### 1.1.6. Procesos

El proceso de producción empieza importando aves de raza pura de U.S.A., además Proavisa cuenta con incubadoras propias para garantizar su pie de cría. Proavisa tiene la tecnología más avanzada, en donde se mantienen las aves en excelentes condiciones para que puedan producir un huevo de la mejor calidad (ver figura 2).

**Figura 2. Calidad genética.**



Se mantiene una rotación de aves bien alimentadas y supervisadas bajo un estricto programa de bio-seguridad a cargo de expertos profesionales: veterinarios, nutricionistas, patólogos aviarios, ingenieros químicos e industriales.

Las aves nacidas en Guatemala, de pura raza, son colocadas en la sección de "crianza" para iniciar de 1 día hasta 16 semanas un programa riguroso de manejo de crecimiento con el cual se logra garantizar aves puras para la producción (ver figura 3).

**Figura 3. Producción en línea.**



Todo el alimento suministrado está basado en formulaciones con ingredientes que incluyen vitaminas, minerales, cereales (como maíz y soya) y otros ingredientes. Cada fórmula es debidamente balanceada, se mezcla y procesa para proporcionar los requerimientos nutricionales que el ave necesita según su edad. Proavisa supervisa directamente la calidad de los productos importados y nacionales dentro del laboratorio, utilizando las mejores materias primas para cumplir con los estándares de calidad y garantizar el producto final, el huevo.

Utilizando los equipos más avanzados tecnológicamente, las aves se alimentan a través de sistemas automatizados y la recolección del huevo se hace casi sin intervención humana para asegurar un mejor manejo y una completa higiene (ver figura 4). Toda la maquinaria de la empresa ha sido importada de Europa, Estados Unidos y Sur América.

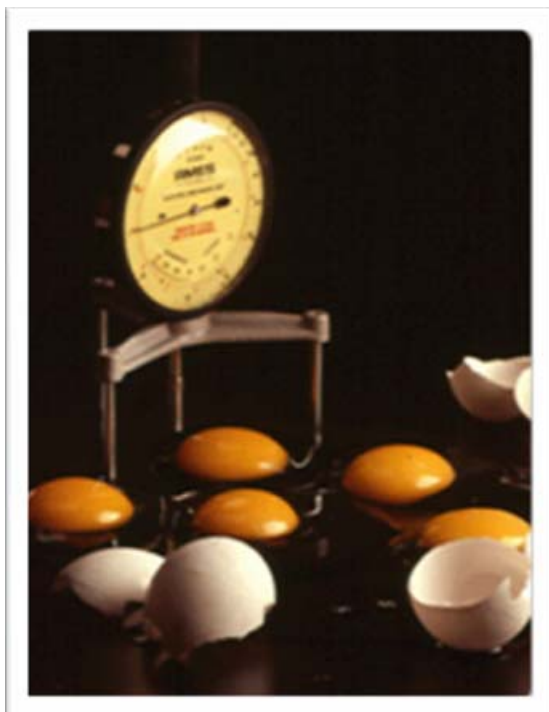
**Figura 4. Calidad nutricional.**



Para clientes que utilizan el huevo como materia prima para la elaboración de otros productos y que cuentan con estrictos controles de calidad se ofrece un huevo fresco con 36 a 48 horas de postura.

El huevo es empacado en cajillas transparentes en donde se puede observar el tamaño y el color del producto. El huevo en la góndola de los supermercados tiene un tiempo máximo de 15 días posteriores a la producción del mismo, para garantizar a los clientes un producto de alta calidad. El huevo es sometido a inspecciones donde es rechazado el que tenga rajaduras o fisuras (ver figura 5).

**Figura 5. Aseguramiento de calidad y eliminación de fisuras.**



Cada huevo es pesado individualmente para garantizar su clasificación, posteriormente es empacado según la necesidad del cliente.

Cada huevo lleva impresa la fecha de vencimiento, garantizándole al cliente que siempre consume un huevo fresco (ver figura 6)

**Figura 6. Fecha de vencimiento del producto.**



Se cuenta con el equipo adecuado para lavar y aceitar el huevo (ver figura 7), requerimiento de algunas empresas que necesitan cumplir con exigencias americanas (USDA).

**Figura 7. Limpieza del producto.**





Todo el proceso desde que la gallina pone el huevo hasta la distribución se maneja bajo las más estrictas normas de manufactura y un plan haccp (hazard analysis and critical control point), tal como se muestra en la figura 8.

**Figura 8. Empaque automatizado.**



## **1.2. Marco teórico**

En éste espacio se presenta el sustento teórico que han de citarse en el desarrollo del presente proyecto.

### **1.2.1. Qué es administración**

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas al laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas.

Las funciones administrativas que las personas realizan son de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

### **1.2.2. Organización**

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego “*órganon*” que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Los elementos básicos de organización son:

- **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos
- **Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente, a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

#### **1.2.2.1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

#### **1.2.2.2. Cuatro piedras angulares**

Las cuatro piedras angulares que toda empresa debe tener en consideración, son las que a continuación se describen.

#### **1.2.2.2.1. División del trabajo**

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

#### **1.2.2.2.2. Departamentalización**

Departamentalización es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

#### **1.2.2.2.3. Jerarquía**

Jerarquía se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia. Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

#### **1.2.2.2.4. Coordinación**

En su sentido más general, la coordinación consiste en la acción de *coordinar*, es decir, disponer un conjunto de cosas o acciones de forma ordenada, con vistas a un objetivo común. Según otras definiciones, la coordinación es "el acto de gestionar las interdependencias entre actividades. La coordinación en una empresa, consiste en la integración y enlace de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas.

### **1.2.2.3. Organigrama**

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Los organigramas son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

### 1.2.2.3.1. Tipos de organigramas

Los organigramas se pueden clasificar dentro de cuatro grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

a) **Por su naturaleza.** Se clasifican en :

1. Microadministrativos. Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
2. Macroadministrativos. Involucran a más de una organización.
3. Mesoadministrativos. Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

b) **Por su ámbito.** Se clasifican en:

1. Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
2. Específicos. Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

c) **Por su contenido**, se dividen en:

1. Integrales. Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
2. Funcionales. Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades
3. De puestos, plazas y unidades. Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

d) **Por su presentación**, se clasifican en:

1. Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.
2. Horizontales. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.
3. Mixtos. La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base

4. De bloque. Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

#### **1.2.2.3.2. Tipos de estructuras**

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.

**a) Departamentalización vertical (proceso escalar):** aumenta la calidad en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos.

**b) Departamentalización horizontal:** lo normal en una empresa es que se den las dos departamentalizaciones a la vez, aumentando la calidad del trabajo y de la dirección y seguimos especializando se dispara el costo.

##### **1.2.2.3.2.1. Departamentalización por números simples.**

Se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo Director siendo lo importante el número de personas que trabajan (está cayendo en desuso).



#### **1.2.2.3.2.2. Departamentalización por función empresarial**

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuántos departamentos hay que crear.

##### Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Se mantiene el poder de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- Facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- Permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a las empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentre en productos estables.

### Inconvenientes:

- Se resta importancia a los resultados globales.
- Exagera la especialización.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.
- Lenta adaptación a los cambios.
- Se dificulta la formación de Directores Generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables, que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

### **1.2.2.3.2.3. Departamentalización territorial o geográfica**

Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa.

### Ventajas:

- La responsabilidad se coloca en niveles superiores.
- Aprovecha los mercados locales
- Mejora la coordinación regional.
- Proporciona una ocasión para la formación de Directores Generales.

### Inconvenientes:

- Requiere personal de más alto nivel.
- Dificulta la centralización de las funciones.
- Se dificulta el control de la empresa.

Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación pero no de las Finanzas. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores. Lo que se hace es descentralizar la producción.

### **1.2.2.3.2.4. Departamentalización por tipo de clientes**

Agrupar las actividades que reflejan un interés especial por los clientes.

### Ventajas:

- Estimula la especialización
- El cliente tiene la impresión de ser el único.
- Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.

### Inconvenientes:

- Dificil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente.
- Requiere un staff muy especializado.
- Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

Está orientada al exterior de la empresa al contrario que las otras especializaciones. Se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios pero el cliente es lo más importante.

#### **1.2.2.3.2.5. Departamentalización por proceso o equipo**

Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo. Este tipo de departamentalización supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.

##### Ventajas:

- Se obtiene ventaja económica.
- Se usa tecnología especializada.
- Se utilizan habilidades especiales.
- Se simplifica la capacitación.

##### Inconvenientes:

- Se dificulta la coordinación de departamentos.
- La responsabilidad de las utilidades recae en la cima.
- Modelo inconveniente para el desarrollo de Gerentes Generales.

#### **1.2.2.3.2.6. Departamentalización por producto**

Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda pequeña. También se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos.

##### Ventajas:

- Focaliza la acción sobre el producto.
- Facilita la especialización por producto.
- Mejora la coordinación de las funciones.
- Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- Proporciona formación para los futuros Directores.
- Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- Aumenta la diversificación de la empresa.

##### Inconvenientes:

- Requiere más empleados de alta dirección.
- Dificulta la centralización de las funciones económicas.
- Problemas de control para la Dirección General.

Se recomienda en circunstancias ambientales inestables, aumenta la coordinación entre los técnicos para un mismo producto.

### **1.2.2.3.2.7. Departamentalización matricial**

Es combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos. Es muy utilizada en ingeniería y en I+D (Investigación y Desarrollo) pero es muy poco utilizada en mercadotecnia. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados, no se usa solo la departamentalización por proyectos, porque puede ser que el proyecto necesite muy poco personal o porque la duración del proyecto sea muy corta, aunque se puede reorganizar a menudo, da más seguridad no hacerlo. Los trabajadores prefieren estar organizados por funciones que por proyectos.

En la práctica ocurre que los Directores de proyectos en algunos casos suelen estar sobre los Directores de departamentos funcionales y surgen fricciones entre los Directores funcionales y los Directores por proyectos.

#### Ventajas:

- Se orienta hacia los resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.

#### Inconvenientes:

- Conflictos de autoridad entre los dos departamentos.
- No se cumple el principio de unidad de mando.
- Se requiere de un buen Director en cuanto a relaciones humanas.
- Debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito.

#### **1.2.2.4. Autoridad y Poder**

Son conceptos a los que la mayoría de las personas se confunden frecuentemente, es por ello que seguidamente se tiene una breve descripción de los mismos.

##### **1.2.2.4.1. Poder**

El poder, es un concepto más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

Existen muchas formas de Poder:

- a. El poder legítimo.
- b. El poder que proviene de la experiencia.
- c. El poder de referencia.
- d. El poder de recompensa.
- e. El poder coercitivo

##### **1.2.2.4.2. Autoridad**

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto, de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder Legítimo.

Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto, al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

#### **1.2.2.5. Concepto de línea staff**

Existen diferencias entre línea y staff, las cuales vienen dadas por la naturaleza de las relaciones que se mantienen en la organización.

**Línea:** la naturaleza de sus relaciones es de autoridad.

**Staff:** la naturaleza de sus relaciones es de poder.

#### **1.2.3. Comunicación**

La comunicación es la manera en que las personas se relacionan entre sí y conjugan sus esfuerzos. Es la transferencia de información de persona a persona.



Los componentes básicos de la comunicación son los siguientes:

- Emisor: transmite el mensaje
- Mensaje: lo que se quiere decir o la información.
- Receptor: el que recibe la información.
- En toda comunicación existen dos componentes básicos: el verbal y el no verbal.
- En toda comunicación hay una conducta. La misma tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional o de metacomunicación

Las características de la comunicación incluye: emisores, receptores y mensaje. El proceso de comunicación ocurre en un contexto espacial e histórico.

#### **1.2.3.1. Proceso de la comunicación**

El proceso de la comunicación incluye desarrollo de una idea, codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, uso, retroinformación.

La comunicación en las organizaciones son el alma y la sangre de cualquier organización. Necesita el intercambio de información entre la gerencia y los empleados tanto a nivel horizontal como vertical. Sigue el mismo proceso que la comunicación entre las personas.

### 1.2.3.2. Barreras de la comunicación

Las barreras de la comunicación pueden ser:

#### 1. Psicológicas:

- Emociones
- Valores
- Hábitos de conducta
- Percepciones

#### 2. Físicas:

- Ruidos

#### 3. Semántica:

- Símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados.

#### 4. Otros:

- Interrumpir
- Cambiar el tema
- Tangencializaciones
- No escuchar
- Interpretaciones
- Responder a una pregunta con otra pregunta.
- Rotulaciones

Para que exista una comunicación efectiva, ésta debe tener concordancia entre los que se **dice** y lo que se **hace**. Existe una relación entre la **identidad** (lo que se es), la **comunicación** (lo que se dice) y la **imagen** (lo que se cree que es).

### 1.2.3.3. Estilos de comunicación

Existen tres estilos básicos de comunicación, estos son: agresivo, pasivo y asertivo. Sus puntos de vista se describen en la tabla siguiente:

**Tabla I. Estilos de la comunicación.**

	<b>AGRESIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>ASERTIVO</b>
<b>Creencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La gente debería ser como yo”</li> <li>• “No cometo errores”</li> <li>• “Yo tengo derechos, pero usted no”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “No expresa los sentimientos verdaderos”</li> <li>• “No expresa desacuerdos”</li> <li>• “Los demás tienen más derechos que yo”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cree valioso/a al igual que los demás.</li> <li>• Sabe que asertividad no significa que uno siempre gana.</li> <li>• Tiene derechos al igual que los demás</li> </ul>

	<b>AGRESIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>ASERTIVO</b>
<b>Estilo de la comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerrado</li> <li>• No escucha</li> <li>• Con dificultad para ver el punto de los demás</li> <li>• Interrumpe</li> <li>• Monopoliza la conversación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirecto</li> <li>• Siempre acuerdo</li> <li>• No habla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo, sabe escuchar.</li> <li>• Establece límites.</li> <li>• Clarifica expectativas.</li> <li>• Establece observaciones, no juicios.</li> <li>• Se expresa de manera directa, honesta acerca de sus sentimientos y de lo que quiere.</li> <li>• Considera los sentimientos de los demás.</li> </ul>

	<b>AGRESIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>ASERTIVO</b>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saca provecho de otros para conseguir sus metas</li> <li>• Expresivo y auto estimulante a expensas de los demás</li> <li>• Condescendiente y sarcástico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se disculpa constantemente, autoconsciente.</li> <li>• Confía en otros y no en sí mismo/a.</li> <li>• No expresa lo que siente y piensa.</li> <li>• Permite que otros tomen las decisiones por él/ella.</li> <li>• No obtiene lo que quiere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No enjuicia ni etiqueta.</li> <li>• Cree en sí y en otros.</li> <li>• Confiado y auto consiente.</li> <li>• Abierto, flexible, versátil.</li> <li>• Con sentido del humor.</li> <li>• Decisivo y proactivo.</li> </ul>
<b>Conducta no verbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto visual airado</li> <li>• Se mueve o se inclina demasiado cerca</li> <li>• Ademanos amenazadores</li> <li>• Voz muy alta e interrupciones frecuentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco contacto visual.</li> <li>• Cabizbajo.</li> <li>• Postura deprimida.</li> <li>• Desplazamiento constante del peso del cuerpo.</li> <li>• Manos húmedas y voz débil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen contacto visual.</li> <li>• Postura relajada y firme.</li> <li>• Voz fuerte, firme y audible.</li> <li>• Expresión facial y tono apropiados al mensaje.</li> <li>• Se asegura de la comprensión del mensaje.</li> </ul>

	<b>AGRESIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>ASERTIVO</b>
<b>Conducta verbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabrotas y lenguaje abusivo</li> <li>• Términos sexistas o racistas</li> <li>• Evalúa la conducta de otros</li> <li>• Realiza amenazas explícitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigadores: “puede ser”, “una especie de”.</li> <li>• Palabras de relleno: ¿eh?, ¿no es cierto?</li> <li>• Anuladores: “en realidad no es tan importante”, “no estoy seguro”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje directo, sin ambigüedades.</li> <li>• No evalúa la conducta de los demás.</li> <li>• Uso de la palabra “yo” y afirmaciones cooperativas de “nosotros”.</li> <li>• Pregunta por alternativas.</li> <li>• Expresa sus deseos y lo que piensa.</li> </ul>
<b>Estilos de solución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gana con argumentos, amenazas y ataques</li> <li>• Opera bajo la posición ganar/perder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evade, ignora, deja o posterga.</li> <li>• Se retira.</li> <li>• En acuerdo externamente, pero a nivel interno en desacuerdo.</li> <li>• Gasta tiempo solicitando consejo y supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia.</li> <li>• Confronta el problema cuando sucede.</li> <li>• No deja que los sentimientos negativos se apoderen.</li> </ul>

	<b>AGRESIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>ASERTIVO</b>
<b>Efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provoca la contra agresión</li> <li>• Se alía con otros</li> <li>• Se enferma</li> <li>• Deterioro de relaciones humanas</li> <li>• Miente y encubre</li> <li>• Fuerza a complacer con resentimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da por vencido.</li> <li>• Desarrolla dependencia en relaciones.</li> <li>• No sabe dónde está su posición.</li> <li>• Pierde progresivamente su autoestima.</li> <li>• Promueve las causas de otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la autoestima y confianza en sí mismo y en los demás.</li> <li>• Motiva y entiende.</li> </ul>

#### **1.2.4. Definición de calidad**

Según la Norma ISO 9000:2000 (3.1) se presentan las siguientes definiciones relacionadas con la calidad.

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como, pobre, buena o excelente.

Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

“Generalmente implícita” significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.

Pueden utilizarse calificativos para un tipo específico de requisitos, por ejemplo: requisito de un producto, requisitos de la gestión de la calidad, requisito del cliente.

Un requisito especificado es aquel que se declara, por ejemplo: en un documento.

Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.

Clase: categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional. Ejemplo clases de billetes de una compañía aérea o categorías de hoteles en una guía de hoteles.

Cuando se establece un requisito de la calidad, generalmente se especifica la clase.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos.

Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.



Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Capacidad: aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

En la Norma ISO 3534-2, se definen términos relativos a la capacidad de los procesos en el campo de la estadística.

Según el punto de Norma 0.2 inciso “a” de la Norma ISO 9000:2000

Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

### **1.2.5. Definición de cliente**

Para una empresa, “**cliente**” respecto a una actividad económica comercial, se le denomina así, a la persona individual y jurídica, que compra o adquiere un producto o que utiliza los servicios de alguien que ejerce una profesión.

Entre algunas otras definiciones de cliente podemos citar: “Es el que utiliza un producto o servicio. Es una parte esencial del negocio. Es un ser humano con sentimientos, emociones y merece un trato respetuoso. Un cliente no depende de la organización, la organización depende de él. Un cliente no es una interrupción al trabajo, es un objetivo. Un cliente hace un favor cuando llega, la organización no le está haciendo un favor atendiéndolo. El cliente es quien paga el salario de los empleados, sin él tendrían que cerrar las puertas”.

### **1.2.5.1. Tipos de clientes**

Hasta el día de hoy se han clasificado dos tipos de clientes para una entidad de acuerdo a la frontera que existe imaginariamente entre el equipo de trabajo de dicha entidad y a quienes sirve éste equipo. Estos son clientes internos y clientes externos.

#### **1.2.5.1.1. Cliente interno**

Son generalmente, las personas que pertenecen a una misma organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma. De ahí que cuando las personas miembros de una organización o empresa solicitan un servicio, lo que están solicitándose es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les sirva.

#### **1.2.5.1.2. Cliente externo**

Son personas que compran productos o servicios. Se refieren al que recibe o es beneficiario del servicio o comprador de los productos de la organización.

Reafirmando la frase inicial, se deduce que las empresas no pueden existir sin clientes externos, que compren productos y/o servicios, y éstos en general no pertenecen a las empresas, son externos a ellas. Se darán ocasiones en las cuales los miembros de una empresa resultan comprando a la empresa para la cual laboran, formando la excepción de este concepto, por eso se afirma que en su mayoría los clientes tradicionales no pertenecen o no son miembros de las empresas, sino todo lo contrario, son externos a toda su estructura orgánica.

### **1.2.5.2. ¿Qué es atención al cliente?**

Atención al cliente se refiere al trato con el cliente es la forma de atenderle y escuchar su petición en éste proceso se necesitan habilidades personales relacionadas con la comunicación, empatía, amabilidad, respeto, sinceridad, cortesía, responsabilidad, sonreír, expresar el nombre del cliente, honestidad, tolerancia, confianza, interés en las personas, saludar, escucha activa, amistad, transparencia.

### **1.2.5.3. ¿Qué es servicio al cliente?**

El servicio al cliente es la disposición de servirle y hacer efectiva su petición, para alcanzar éste estado es necesario contar con las habilidades técnicas que son las que se derivan del trabajo mismo de las personas, como lo son, conocimiento del producto, conocimiento del proceso productivo, conocimiento y manejo de la información, creatividad, conocimiento de los procedimientos de trabajo, rapidez, eficiencia, eficacia, manejo de equipos, herramientas o maquinaria, interés en solucionar los problemas

Atención y servicio al cliente, son dos caras de una misma moneda.

La calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina “Habilidades Personales” y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama “Habilidades Técnicas”.

Todos los clientes tienen necesidades y expectativas, las primeras se satisfacen con los productos y/o con los servicios, las segundas con el trato.

#### 1.2.5.4. Los diez mandamientos de la atención al cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple. Los diez mandamientos son los siguientes:

- 1º. **El cliente por encima de todo.** Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- 2º. **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 él desea.
- 3º. **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?
- 4º. **Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.** Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a los clientes enfocándose en sus necesidades y deseos.
- 5º. **Para el cliente tú marcas 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.

- 6º. Fallar en un punto significa fallar en todo.** Puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero que pasa si se falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos se le da un número diferente, todo se va al piso.
- 7º. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.** Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como se pretende satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- 8º. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.** La única verdad es que son los clientes quienes en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- 9º. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.** Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
- 10º. 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, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### 1.2.5.5. Los diez componentes del buen servicio

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras. Estos son los 10 componentes del buen servicio:

- **Seguridad.-** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **Comunicación.-** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- **Comprensión del cliente.-** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- **Accesibilidad.-** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.

- **Cortesía.-** Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a los clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.
- **Profesionalismo.-** Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerde que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio, si no todos.
- **Capacidad de respuesta.-** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad.-** Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles.-** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

Las características del servicio son cuatro: intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad e imperdurabilidad.

#### **1.2.5.6. Su mejor regalo, una queja de su cliente.**

Una queja, en forma simple, indica que el receptor del bien o servicio no encuentra que sus expectativas sobre el mismo estén satisfechas con la calidad esperada. Este cliente, insatisfecho, hace un inmenso favor al señalar su inconformidad y permite verificar los procedimientos para mejorar o rectificar la entrega.

Cuando la organización entra en contacto con el cliente, le escucha con atención y soluciona en forma positiva los problemas que plantea, tendrá un cliente leal. En caso contrario, este cliente buscará otro proveedor que le satisfaga sus requerimientos. Debe recordarse que ninguna organización puede, en tiempos modernos, perder un cliente: todos, absolutamente todos, son importantes.

#### **1.2.6. Evolución empresa-servicio-cliente.**

La década de los años 90 se caracterizó, en el ámbito de la gestión empresarial, entre otras cosas, por el incremento en la atención del servicio al cliente. Esto ha debido ser así ya que los sistemas productivos deben dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas.

Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a los sistemas productivos permanecer en el mercado. Tal tendencia se ha continuado manifestando en los inicios del nuevo siglo.



El cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí. El servicio engloba o se sustenta en un producto y es más abarcador que este. Un producto divorciado de un servicio no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este.

### **1.2.7. El cliente como centro de decisión**

La gestión empresarial se está caracterizando hoy por centrar la atención en un, cada vez más, elevado nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente.

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico, es por ello que está reconocido que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos 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.

### **1.2.8. Excelencia en el servicio**

La atención al público, la excelencia en el Servicio, constituyen las bases fundamentales para el éxito y el prestigio y desarrollo de una organización en el mercado global de hoy. De allí, la importancia de la formación para el desarrollo de esta tan importante área, por cuanto la imagen, proyección y motivación de quienes producen un Servicio, hablan de la calidad y productividad del producto o los bienes del Servicio que una organización presta al público. La única forma de alcanzar la excelencia en el servicio es exceder las expectativas del cliente.

El servicio al cliente puede tener distintos grados de importancia en las personas. Por este motivo es importante que la empresa sea clara en cuanto a lo que está intentando alcanzar con los programas de “atención al cliente” y cosas parecidas. Los enfoques al servicio al cliente que valen la pena es poco probable que tengan éxito como actividades únicas y separadas, porque necesitan encontrarse dentro del contexto de una estrategia general de *marketing*. A su vez, esto significa que la empresa sabe quiénes son sus clientes, qué necesidades tienen, y cómo puede formularse un mix de marketing integrado para que haga impacto sobre cada segmento específico de mercado.

En esencia, esto significa que la empresa ofrece un producto o servicio diseñado para satisfacer las necesidades del cliente, junto con todos los elementos intangibles que va con ello... incluyendo el servicio al cliente.

Es importante hacer que los clientes se sientan bien en sus tratos con la empresa. Esto no sólo ayudará, en primer lugar, a ganarlos sino que también contribuye a establecer los cimientos de una relación a largo plazo. No es fácil construir una organización que se dedique y se comprometa a hacer que los clientes se “sientan bien”.

Con sólo que haya un empleado desabrido que se comporte de una forma indiferente ya es suficiente para destruir todo el esfuerzo y duro trabajo invertido en la empresa. Funcionar a este nuevo nivel es algo más que una moda pasajera; exige aplicación y determinación para colocar al cliente en primer lugar en las mentes de todo el mundo, desde la sala de juntas hacia abajo.

#### **1.2.9. Atención al cliente: expectativas del cliente**

Las expectativas del cliente, es decir, los clientes esperan de su proveedor lo siguiente: la mejor calidad del producto o del servicio al menor costo, acompañado de un buen servicio, entregado a tiempo.

Al intentar proveer un servicio excepcional al cliente, se debe reconocer que un alto por ciento de los factores que determinan la reputación de su empresa entre sus clientes actuales y los potenciales, están en las manos de sus empleados de primera línea (los de contacto directo con los clientes). Eso significa que se debe dar a esos empleados el entrenamiento (y la autoridad) para asegurarse que sus clientes estén satisfechos, no solo con sus productos y servicios, sino con la clase de experiencia que se tienen al hacer negocios.

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.

#### **1.2.10. La empresa y el servicio orientado al cliente**

Existen unas pocas empresas que toman en serio el concepto de servicio al cliente. La mayoría solo se limita a flirtear con el concepto, sin tomarlo muy en serio. Se limitan a incluirlo como uno de sus fines, en alguna memoria anual, en la cual se indica: se está orientado al cliente.

El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas.

Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.



## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN MATERIA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

La estructura de la investigación iniciará al conocer a fondo la labor del actual departamento que funge en forma improvisada como atención y servicio al cliente.

### **2.1. Atención y servicio al cliente**

La empresa se enfrenta al problema de que deben ser capaces de mejorar su servicio de atención al cliente, es decir, de establecer una buena relación con ellos, deben contar con un servicio de atención con las características de calidad establecidas, que permita tanto mantener a los clientes actuales fieles y comprometidos, como también contar con los medios para la captura de los nuevos.

La empresa ha crecido debido a que se han esforzado por hacer las cosas bien, centrándose en productos de alta calidad pero éste crecimiento ha generado como en muchas otras empresas guatemaltecas desorden y desatención a puntos claves para mantener dicho crecimiento y uno de ellos perfectamente identificado es la atención y servicio al cliente.

Actualmente existe un departamento que está bajo el control del departamento de ventas, lo que no es lo más recomendable, que cuenta con los siguientes recursos: una recepcionista de teléfono y una secretaria de ventas, toman pedidos de productos de los clientes, también toman pedidos de las

promotoras de ventas en los supermercados, llevan el control de las cuentas por cobrar y atienden llamadas, también llevan las agendas de los Gerentes comerciales de ventas de cada producto y eventualmente atención al cliente interno, es por ello que se sabe que estas dos personas son lo más cercano que la empresa tiene de una atención y servicio al cliente y también se sabe que no dan la mejor atención, porque no se ha hecho la labor de definir sus funciones ni delimitar su área de acción, lo cual ha generado roces e intercambio de actitudes negativas que afectan a la imagen de la compañía.

Es claro que se carece de una unidad apta y capaz, así como, un responsable de manejar toda la información que llega a través de todos los canales existentes de comunicación, comunicación que cada vez se hace más necesaria poder controlar para tener una orientación y guía.

De ahí, que la empresa adoptase espontáneamente el presente proyecto, dado que la empresa no sólo desea tener calidad en cuanto a sus productos sino al mismo tiempo calidad en cuanto al trato con sus clientes, así como, un servicio de primera.

## **2.2. Análisis del área a través del método FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**

### **• FORTALEZAS**

- a) El Producto Impreso da confianza al cliente
- b) Con el nivel alto de tecnificación se garantiza el bajo contacto humano con el producto.
- c) La calidad es alto nivel en sus productos y servicios.
- d) Existen amplios canales de comunicación.

- **OPORTUNIDADES**

- a) Implementar en forma correcta y ordenada el procedimiento de servicio y atención al cliente.
- b) Crear los documentos de soporte para la implementación del procedimiento de servicio y atención al cliente.
- c) Sistema de seguimiento y control al proceso de atención al cliente.
- d) Sistema de información y retroinformación al cliente
- e) Establecer un estándar de atención al cliente.
- f) Establecer el nivel de competencia de los empleados así como plan y programa de capacitación continua.
- g) Lograr el compromiso del personal para mejorar el servicio y atención al cliente.
- h) Definir con claridad el responsable del manejo del departamento.

- **DEBILIDADES**

- a) El cumplimiento de los procedimientos de servicio y atención no son regulares.
- b) Falta documentación para reforzar el proceso.
- c) No existe un sistema eficaz de seguimiento a los requerimientos del cliente.
- d) No a todos los clientes se les atiende por igual, si hay diferencias entre ellos se debe establecer un mínimo de atención obligatorio a cumplir.
- e) No existe formalidad en el proceso de inducción.
- f) Los empleados no tienen la competencia comprobada para interactuar con los clientes.
- g) Se presume que existe falta de compromiso del empleado con la empresa y sus bienes.



- **AMENAZAS**

- a) Producto de contrabando
- b) Imitación en la impresión del producto
- c) Imitación la presentación del producto
- d) Guerra de precios
- e) Producto de mala calidad a precios muy bajos

Lo más importante de ésta FODA, es concentrarse en las oportunidades que tenemos y como aprovecharlas, ya que todas son alcanzables. Debido a que al aprovechar trabajar en las oportunidades superaremos las debilidades, eliminaremos las amenazas y superaremos las fortalezas.

### **2.3. Manejo de atención y servicio**

A los clientes se les da diferente tipo de atención. En cuanto a los clientes nuevos que soliciten información se le envía una cotización ya sea por correo electrónico o fax, a la vez se le toman los datos más importantes para visitarle, si es un cliente potencialmente de alto consumo se le da mayor importancia, el Gerente de ventas le llama y programa una visita, para hacerle una presentación completa del producto, la cual consta de muestras de tamaño, peso y otros atributos importantes.

A los clientes nuevos que se comunican con motivo de nuevas ventas, llevan preparado material para hacer una presentación completa del producto, si la venta se consigue se le da una carta de bienvenida se presenta una lista de personas con las que se puede abocar para hacer pedidos, reclamos y logística de entrega, éstos puestos están definidos únicamente de manera informal a excepción de logística, que es el único departamento formalmente

definido. También se le da toda la información que las gerencias de ventas consideren pertinente incluyendo horarios de atención y otros pormenores.

Básicamente la carta de presentación del producto es mostrar la calidad del producto, las mejores materias primas y sus beneficios.

Para los clientes minoristas no existe ningún plan o programa de atención diseñado para cultivar la lealtad a la marca y atenderles sus quejas.

Sí existe un depósito en la planta por el cual se le da salida al producto de menor calidad y menor precio pero que no atrae la atención de los directivos por tenerlo en alguna situación de olvido.

Este depósito en cambio opera de manera muy aislada de todos los planes de mercadeo, lo que también implica que la atención y el servicio se está dejando a discreción de las personas que allí han laborado por largos años acostumbrados a una forma de trabajo bajo amenazas y de baja amistad, también se conoce que les hace falta aptitudes, como escolaridad, capacitación, habilidades personales, acordes a los objetivos de la empresa y necesarias para el trato y el servicio al cliente, en cuanto a la actitud no se puede asegurar que carezcan de positivismo sino se les ha incluido y evaluado para calificarlos como aptos para tal tarea que es atender a ésta sección minorista.

He aquí una gran oportunidad desperdiciada al contar con una plaza a la cual se le podría explotar en el concepto de imagen y responsabilidad social hacia la comunidad, esto haría que la empresa fuese querida y protegida por dicha comunidad.

### **2.3.1. Calidad en la atención y servicio**

Con respecto a los clientes que ya tienen algún tiempo de estar negociando con la empresa y ya conocen la mecánica de la atención, se acomodan a hacer sus pedidos por los canales de comunicación existentes que son varios desde radio comunicador a teléfonos móviles.

Sin embargo algunas investigaciones de parte de la gerencia de ventas ha determinado que existen problemas de comunicación que tienen que ver con el horario de atención para la recepción de pedidos, pedidos apresurados, falta de planificación del intermediario entre el cliente y recepción de pedidos, que a la vez es empleado de la empresa, y falta de cortesía entre estos dos.

También se está descubriendo que este empleado intermediario entre el cliente y recepción de pedidos no se asegura de los requerimientos del cliente pidiendo anticipadamente producto que luego el cliente rechaza porque no es congruente con sus necesidades, ocasionando costes de flete, mano de obra y oportunidad.

Tampoco existe un sistema de medición de desempeño de personal y estas acciones que se han tomado y se ha descubierto estos sucesos, que son producto de las quejas que se han manejado por el cliente interno y quejas entre el desarrollo de las actividades de todos ellos en la cadena de entrega del producto al cliente.

En otra rama de los productos la atención y servicio al cliente la brinda directamente un vendedor que funge como distribuidor debido a que es vendedor independiente, pero que está plenamente identificado con su mercado y lo maneja bien.

### 2.3.2. Documentos relacionados

Los documentos relacionados que existen actualmente son los siguientes:

a. Procedimiento de Servicio y Atención al Cliente

Describe la forma en que las secretarias de ventas deben tomar los pedidos y trasladar las llamadas de solicitud de servicio.

b. Instructivo de manejo de quejas.

Existe el instructivo pero no hay evidencia que se ponga en práctica debido a la ausencia de registros formales del seguimiento de cada caso y su resolución.

### 2.3.3. Coordinación de la información con el servicio

Luego de la primera venta el Gerente de ventas llama al cliente para preguntarle si está satisfecho con el producto y el servicio de entrega. Los que venden son Gerentes de ventas (Gerente de ventas de supermercados y eventualmente el Director de ventas), **se presume** que cada uno con su cartera de clientes, llaman a sus clientes después de la primera venta, pero **no** existe registro de ello.

En el manejo de la información ocurren errores en el ingreso de pedidos, aparentemente la recepción de pedidos ingresa mal al sistema de pedidos, la comunicación está deteriorada debido a los roces que estos eventos de error han generado, es claro un problema de comunicación en todo el proceso, así como, el sistema de seguimiento y atención, se adjunta a éste evento la rotación de personal intermediario y que no se le haya dado una adecuada inducción y programa de capacitación el cual si existiese no se lleva a cabo.

La coordinación de la atención y el servicio al cliente no está bajo la responsabilidad de alguien con esa tarea definida, debido a que se presume que el personal es insuficiente y no se le ha asignado a alguien formalmente la tarea, la cual adelantando la propuesta sería propia de un coordinador de servicio y atención al cliente, por lo que se dan los casos de información extraviada, falta de seguimiento y mala coordinación.

#### **2.3.4. Garantía de satisfacción**

La garantía de satisfacción es el resultado de un censo que se obtiene de una investigación directa con los clientes a quienes visita el Gerente de ventas debido a eso es poco lo que se puede censar.

Ha habido planes para incrementar el alcance del censo pero únicamente se ha quedado en planes no se ha ejecutado ni llevado a términos. A cambio ha ocurrido que cuando se visita a los clientes con motivos de lanzamiento de productos nuevos se aprovecha a obtener información acerca de la satisfacción del servicio, se había pensado que como no hay quejas **se asume que el cliente está satisfecho.**

Por lo anterior, se manifiesta expresamente que no existe garantía de satisfacción documentada, ni medible, puesto que no existe un sistema de seguimiento del servicio, ni un sistema que documente, calcule y despliegue algún indicador de satisfacción del cliente.

Es necesario hacer hincapié en la importancia de un sistema tecnológico y estadístico como herramienta para medir la satisfacción del cliente.

## **2.4. El servicio al cliente**

Actualmente, el proceso de servicio al cliente se inicia en cuanto los clientes llaman a la empresa, si llaman por información se les proporciona inmediatamente, si llaman por ventas, inmediatamente son comunicados al departamento de ventas. Como se expresó anteriormente, algunas investigaciones evidencian problemas de comunicación que tienen que ver con el horario de atención para la recepción de pedidos, pedidos apresurados, pedidos innecesarios, etcétera, pero principalmente la falta de cortesía.

El servicio al cliente interno es desde coordinación entre departamentos hasta el servicio de comunicados.

### **2.4.1. Cómo se maneja el concepto de cliente satisfecho**

Actualmente, el cliente satisfecho es quien no se queja, es buena paga, recurrente y es estable. Es comprobable pero únicamente en forma directa.

Algunas tareas de retroalimentación, permiten verificar aisladamente la satisfacción del cliente, ya sea por teléfono o por correo electrónico para obtener información sobre el servicio, cumplimiento de entrega del producto y calidad del mismo.

## **2.4.2. Filosofía del servicio utilizado actualmente**

En este tema es necesario destacar lo sobresaliente que es la calidad de los productos, la tecnología de la producción, el servicio de entrega, cumplimiento a los compromisos y la inocuidad; sin embargo el acercamiento con el cliente para estrechar las relaciones y atención del mismo se ha quedado rezagada, y es en este tema en el que se ve la necesidad de avanzar, en visitar al cliente, llamarle, medir su satisfacción, formalizar el estándar de atención, etc.

### **2.4.2.1. Forma utilizada para retener a un cliente**

Actualmente la forma de retener un cliente es concertar una cita con ellos, esto es con clientes de gran consumo, conocer y procurar solucionar las quejas o los posibles problemas que se hayan suscitado a través de todo el proceso desde la venta hasta la entrega. Y aunque la deserción de los clientes es muy baja, las principales causas son las siguientes:

- a) En clientes de bajo consumo, hace una compra o dos y no continúan debido a que optan por sacrificar calidad por precio, acudiendo a la competencia que le ofrece los más bajos precios del mercado. No se puede hacer algo.
  
- b) En clientes de mediano y alto consumo sucede que los créditos que solicitan simplemente son insoportables alcanzando hasta los 90 días, que aunque sean clientes de buena estima estos detalles socaban la relación, cayendo también en atrasos y mala paga.

- c) Cabe destacar que en los clientes de alto consumo la deserción es casi nula lo que da mucha estabilidad, por ser los más importantes de acuerdo a la clasificación de cualquier empresa.

#### **2.4.2.2. Forma de manejar al cliente insatisfecho**

El cliente insatisfecho es aquel que es quisquilloso, minucioso y delicado, siempre busca defectos; afortunadamente siempre se cumple con sus requisitos de calidad mínimos debido a que ningún competidor puede brindar la calidad, es decir, no encuentra a nadie mejor. También es el que quiere precio bajo y no lo consigue, termina desertando.

Cuando ocurre problemas en el proceso desde la venta y toma de pedido hasta el servicio de entrega, que estén relacionados con la información, se procede a explicarle al cliente la razón de la confusión o lo que haya ocurrido y se compromete con él a enmendar inmediatamente la falla, lo hace directamente el Gerente de ventas del producto, metafóricamente “pone la cara”.

Cuando el reclamo está asociado a la calidad del producto y hay insatisfacción debido a ello se procede a discutir el cambio del producto, si se descubre que el responsable de ello fue antes de la entrega.

Cuando hay problemas con el embalaje del producto, el cliente hace sugerencias de impresión o de algún otro tipo pero al final queda conforme debido a que la calidad del producto es superior. Ocurre también en el caso de las visitas planificadas programar una para descubrir la razón de la insatisfacción y velar por corregirla.



## **2.5. Quién tiene la responsabilidad de la atención al cliente externo**

En este caso intervienen las gerencias de ventas de los productos y servicios, responsables desde el ingreso de la información al sistema, dar un buen manejo de la queja, información y/o venta, el seguimiento y la resolución de la misma para dejar al cliente satisfecho, con el actuar de la empresa atendiendo de la mejor forma posible y con prontitud.

Está claro que siendo un solo Gerente por producto existe un gran desbalance en la cantidad de clientes y reclamos que cada uno recibe y tiene la capacidad de atender, en cuanto a los productos de menor cantidad de clientes puede que aún funcione así durante algún tiempo hasta que se alcance un nivel de crecimiento en el cual ellos ya se vuelvan insuficientes, pero en el caso del producto líder el cual tiene más de un centenar de clientes ya no es posible que el Gerente de ventas se dedique a resolver todos y cada uno de éstos casos.

Lo que es inevitable y ya ha ocurrido es que se forma una larga cola telefónica de clientes intentando localizar a quién según ellos les puede resolver sus problemas y tal persona ya no tiene la capacidad para atenderles, se cae pues en engaños y esquivas de clientes que no son ni tan importantes por su bajo consumo, ni tan serios sus problemas.

Las quejas y solicitudes en algunas ocasiones llegan hasta los mismos propietarios de la empresa se llegan a enterar del calvario que ha tenido que transitar un cliente para que sea escuchado y atendida su solicitud.

Es por eso que debe ser alguien más el responsable de coordinar la atención y servicio al cliente.

### **3. PROPUESTA DE MODELO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.**

Considerando, que algunas de las formas de servicio de atención al cliente más utilizadas hoy en día, están muy relacionadas con el uso de alguna herramienta tecnológica, es posible señalar, que uno de los puntos de mejora, de esta área estaría dada por el uso óptimo que se les dé a estas herramientas, obviamente esto va de la mano con el desarrollo de mecanismos de mejora, que involucran la aptitud del personal hacia los clientes (capacitación, motivación, etc.) como ocurre con la implementación de una estrategia empresarial, para conseguir de esta manera, mejorar el servicio de atención cliente y transformarlo en uno de calidad, apoyado por tecnología digital.

A continuación se citan las oportunidades de la empresa, para llevar a cabo la selección del modelo o mezcla de modelos que mejor reúnan todas las características que la empresa necesita para dar un mejor servicio y atención a sus clientes.

#### **3.1. Oportunidades de la empresa en el tema de atención y servicio al cliente.**

Las oportunidades, como se describen en el capítulo 2<sup>1</sup> son las que se enumeran a continuación:

- a) Implementar en forma correcta y ordenada el procedimiento de servicio y atención al cliente.

---

<sup>1</sup> Ver capítulo 2 inciso 2.2

- b) Crear los documentos de soporte para la implementación del procedimiento de servicio y atención al cliente.
- c) Sistema de seguimiento y control al proceso de atención al cliente.
- d) Sistema de información y retroinformación al cliente
- e) Establecer un estándar de atención al cliente.
- f) Establecer el nivel de competencia de los empleados así como plan y programa de capacitación continua.
- g) Lograr el compromiso del personal para mejorar el servicio y atención al cliente.
- h) Definir con claridad el responsable del manejo del departamento.

### **3.2. Distintos modelos de atención y servicio al cliente.**

En esta sección se presentan los modelos de atención y servicio al cliente, previamente clasificados, que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa y su relación con los clientes.

#### **3.2.1. Modelo CRM.**

El **CRM** (del acrónimo inglés "Customer Relationship Management"). Se refiere a una **estrategia** de negocios centrada en el **cliente** que nace de dos conceptos del marketing: la **satisfacción y retención** de los clientes por lo tanto la relación con estos términos es obvia.

Se trata de un **sistema** es decir, un Software y Hardware, redes, comunicaciones, **usuarios** cuyo objetivo es el manejo adecuado de la **relación con el cliente**, de tal manera de identificar, atraer, aumentar la **lealtad** de los clientes más rentables. Se preocupa, entonces, de la **administración de todas las relaciones** que una empresa puede establecer con sus clientes.

Según Barton Goldenberger<sup>2</sup>, el **CRM** incluye 10 componentes, dentro de ellos los más importantes para el Modelo de Atención al Cliente, son:

1. Funcionalidad de las **ventas** y su **administración**.
2. El **servicio** y **soporte al cliente**.
3. El **Marketing**.
4. La excelente **sincronización de datos**.
5. El **servicio en el campo de ventas**.

Todo esto con el objetivo de obtener la **lealtad** de los clientes. Para conseguir esta lealtad, es necesario el **apoyo tecnológico** (en la actualidad está muy presente el apoyo de **Internet** y sus capacidades) esto permite hacer lo que antiguamente se hacía en las tiendas de barrio, donde el dueño se preocupaba de **conocer a cada uno de sus clientes y sus preferencias** para así ofrecerles lo adecuado y más aún, **anticiparse a sus necesidades**.

Para llevar a cabo una feliz implementación para esta herramienta se deben tomar en cuenta una serie de factores. Es imprescindible conocer primero, cuál es la estrategia de la organización, de manera de comprobar que la decisión de un proyecto de esta naturaleza está realmente alineada con la estrategia del negocio, de forma que toda la organización, este convencida, que todo esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una inversión.

También es importante comprobar el verdadero apoyo y compromiso de la Dirección, para poder tener el respaldo necesario a la hora de interactuar con todas las áreas de la empresa, como así también para realizar todas las inversiones o gastos que el proyecto requiera al momento correcto de manera de no sufrir demoras que atenten contra las expectativas o entusiasmo puesto en el proyecto.

---

<sup>2</sup> Estudioso del modelo CRM.

Una vez que se cuente con el apoyo de la Dirección, y estando realmente alineado con la estrategia tecnológica, se está en condiciones de comenzar a planear el proyecto, cuya duración estimada sería de aproximadamente un año a un año y medio, según las siguientes etapas:

1. Definir con la dirección el alcance esperado.
2. Definir la forma en que se evaluarán los resultados.
3. Nombrar a un responsable del proyecto.
4. Designar un equipo de trabajo con los miembros claves de la empresa, de manera de comprometer a los mejores.
5. Presentarle al equipo el alcance de la herramienta.
6. Definir las bases de datos.
7. Desarrollar los procesos que se hayan elegido como críticos.
8. Definir la infraestructura de tecnología necesaria.
9. Realizar pruebas pilotos de los nuevos procesos desarrollados, de manera de ver su efectividad.
10. Realizar los ajustes necesarios.
11. Hacer un prototipo (simulacro de la realidad) con la información real.
12. Entrenar en la herramienta a los involucrados, incluyendo clientes.
13. Hacer ver a toda la organización la filosofía de servicio al cliente, no sólo a ventas.
14. Lanzamiento gradual del sistema con los clientes que más hayan participado.

Es posible advertir la importancia de conocer con cierto grado de detalle el concepto de CRM, que juega un papel trascendental en la vida de la empresa ya que sin clientes esta no sería nada y por lo tanto cabe reflexionar sobre los alcances de esta estrategia.

### 3.2.2. El modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry.

La modelización y búsqueda de la medición de la calidad percibida se desarrolla principalmente a partir de las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithmal y Berry<sup>3</sup>. Estos trabajos dieron como resultado el establecimiento de un modelo de evaluación de la calidad en las empresas de servicios: **“El modelo de los cinco gaps”**<sup>4</sup>.

El procedimiento seguido por estos autores para formular sus teorías se basaba en la identificación de los problemas que llevan a una organización a una situación de prestación de un servicio de no calidad, con objeto de una vez conocidos los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer unos programas de actuación.

El desarrollo del “Modelo de los cinco gaps” se basó inicialmente en un estudio exploratorio cualitativo entre directivos y consumidores de empresas de servicios analizándose los principales motivos de desajuste (gap) que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las citadas empresas. El resultado del estudio exploratorio cualitativo es un modelo (ver figura 9) que presenta cinco gaps o desajustes identificados por los autores como el origen del déficit de la calidad del servicio y que puede ser resumido como sigue: “Una serie de discrepancias o deficiencias existen respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores.

---

<sup>3</sup> Las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithmal y Berry se recogen principalmente en los siguientes artículos: Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985); Zeithmal, Berry y Parasuraman (1988); Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988); Zeithmal, Parasuraman y Berry (1993); Parasuraman Zeithmal y Berry (1994).

<sup>4</sup> Se puede traducir esta nomenclatura por el modelo de las cinco deficiencias o de los cinco desajustes.

Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad” (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1985:44).

Estas discrepancias o deficiencias (gaps) a las que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes aseveraciones (Zeithmal, Parasuraman y Berry, 1993: 39-56)

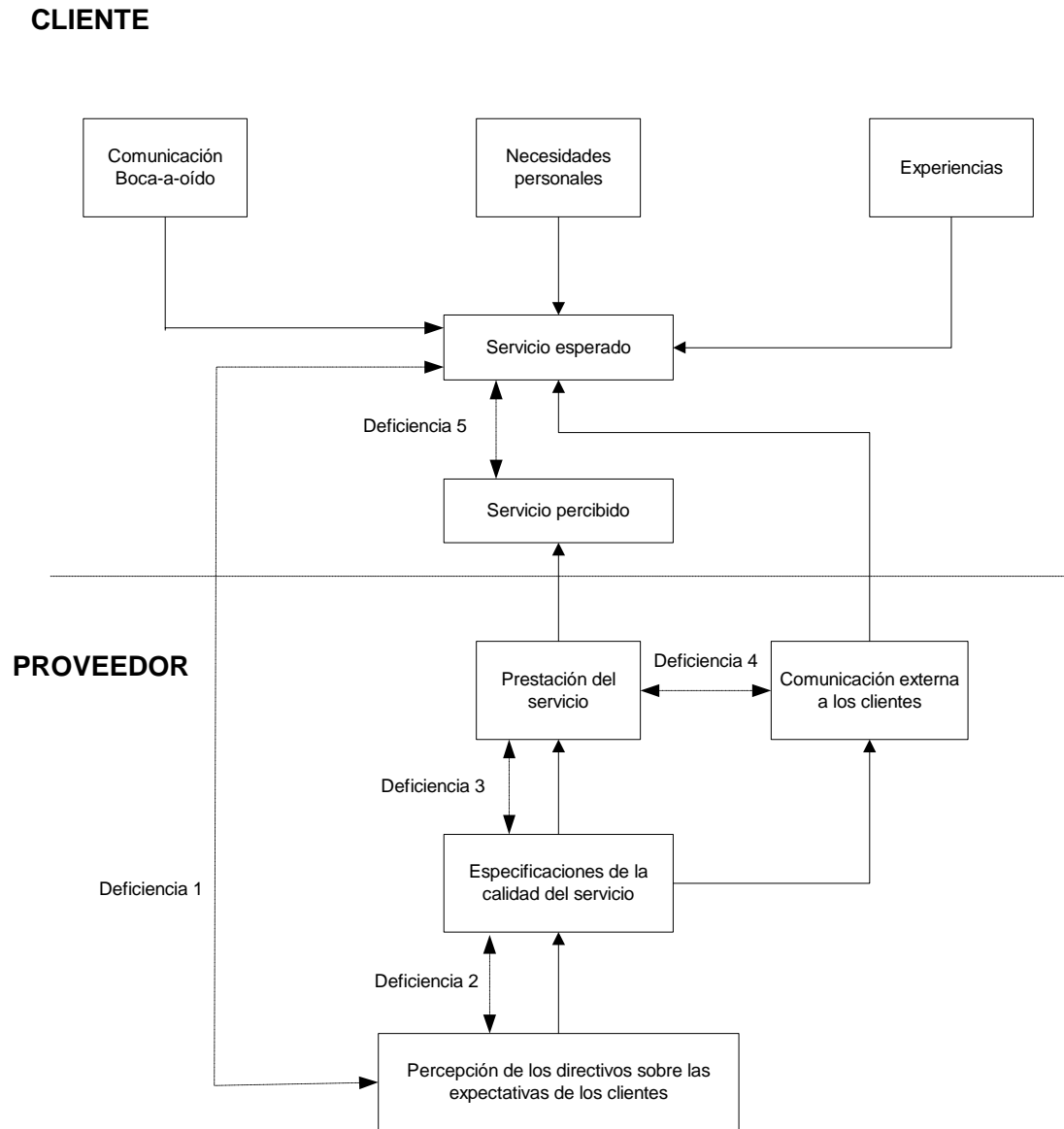
- **Gap 1:** Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- **Gap 2:** Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- **Gap 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- **Gap 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- **Gap 5:** Discrepancia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Como conclusión el modelo propone que este último desajuste se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye, según estos autores, el único patrón de medida de la calidad del servicio.

$$\text{Gap } n^{\circ}5 = f(\text{Gap } n^{\circ}1, \text{Gap } n^{\circ}2, \text{Gap } n^{\circ}3, \text{Gap } n^{\circ}4)$$

De donde se puede deducir que elemento clave para reducir el Gap n°5 radica en disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible.

**Figura 9. Modelo conceptual de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithmal y Berry.**



**Fuente. Parasuraman A.; V Zeithmal; L. Berry (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, N°4, otoño, p44.**



Una vez localizados y definidos los gaps o deficiencias origen de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithamal y Berry investigan sus causas con objeto de establecer las acciones a seguir por las empresas de servicio, para ofrecer calidad. Las principales razones, que dirigen a la organización hacia los estados de no calidad anteriormente descritos, son para cada deficiencia los siguientes:

- **Deficiencia 1:** factores causales relacionados con la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente en la empresa y existencia de excesivos niveles jerárquicos de mando.
- **Deficiencia 2:** insuficiente compromiso de la dirección con la calidad del servicio, precepción de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas del cliente, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas y ausencia de objetivos claros.
- **Deficiencia 3:** ambigüedad de funciones, conflictos funcionales, desajustes entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo.
- **Deficiencia 4:** deficiencias en la comunicación horizontal entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto en el interior de los mismos, como entre ellos, y tendencia de la empresa a prometer en exceso a sus clientes.

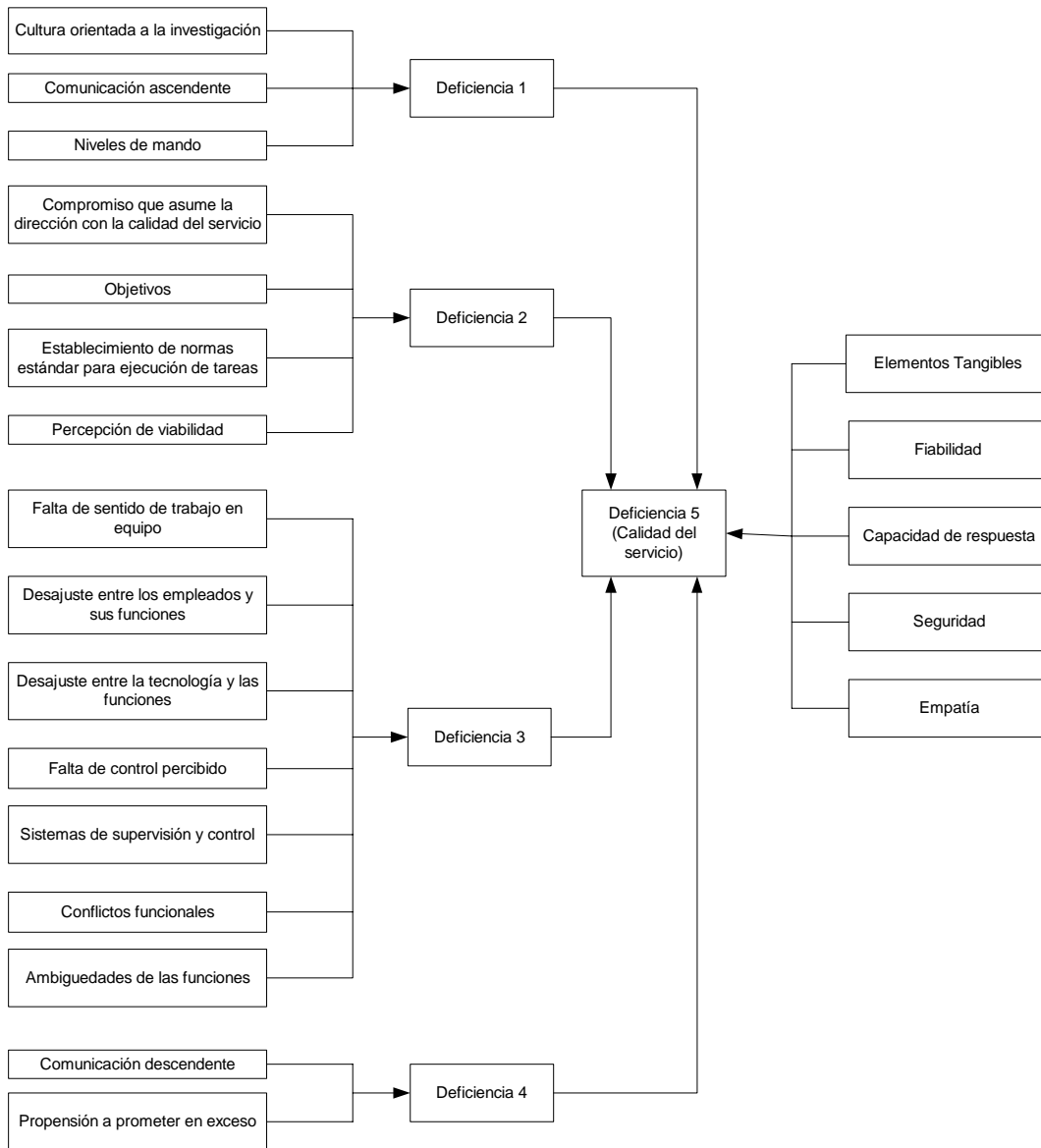
### **3.2.3. Modelo ampliado de calidad de servicio de Zeithmal, Berry y Parasuraman.**

Los autores en un posterior trabajo empírico (Zeithmal, Berry y Parasuraman, 1988) presentaron un modelo de la calidad de servicio en el que se identificaban distintos factores organizativos y sus relaciones con las deficiencias en la calidad del servicio.

En este modelo ampliado, al igual que en el modelo básico de las deficiencias, la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la calidad del servicio (Deficiencia 5) es el resultado de las cuatro deficiencias que existen en la organización.

Tal como se muestra en la figura 10, los clientes tienen expectativas y percepciones de la Deficiencia 5 en las cinco dimensiones.

**Figura 10. Modelo ampliado de la calidad del servicio.**



**Fuente. Zeithmal, V.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1988). "Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol.52, p.46.**

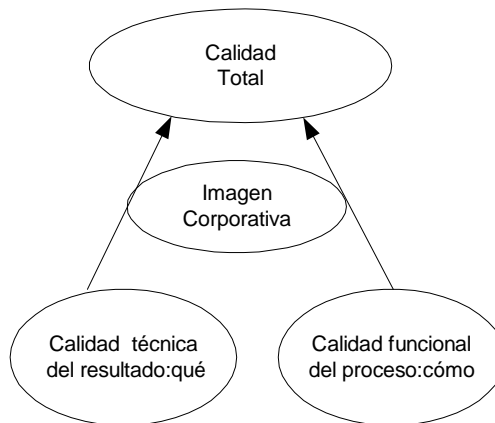
A su vez, cada una de las cuatro deficiencias organizacionales (Deficiencias 1-4) tiene su causa en una serie de factores relacionados con esa deficiencia en particular.

Finalmente, Zeithmal y sus colegas proponen contrastar y evaluar la validez de dicho modelo extendido mediante el desarrollo de indicadores que permitan hacer operativa la medición de cada uno de los factores o variables que inciden sobre las cuatro deficiencias o “gaps”.

### 3.2.4. Modelo de calidad de servicio de Grönroos.

En el modelo de Grönroos no sólo se define y se explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias de las dimensiones de la calidad (ver figura 11), sino que la ilustra conectando las citadas experiencias con las actividades del marketing tradicional (Grönroos, 1988: 12).

**Figura 11. Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos.**



**Fuente. Grönroos, C. (1984). “Service Quality Model and its Marketing Implications”.  
*European Journal of Marketing. Vol.18, N°4***

La buena calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, esto es, la calidad esperada. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente, sea buena.

Como se muestra en la figura 12, la calidad esperada es una función de una serie de factores como: la comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas...), comunicación “boca-a-oido”, la imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

La experiencia de calidad, es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos (Grönroos, 1993: 38).

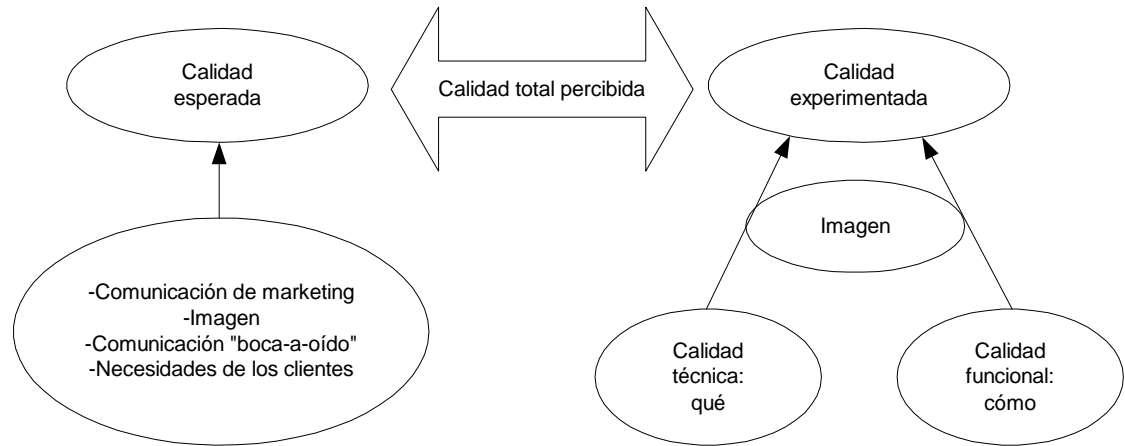
*1. La calidad técnica:* que el servicio sea correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Hace referencia a todo lo que concierne al soporte físico, los medios materiales, la organización interna..., sería la dimensión de lo “que” el consumidor recibe.

*2. La calidad funcional:* forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería la dimensión del “cómo” el consumidor lo recibe.

La imagen corporativa de la empresa es la forma en que los consumidores perciben la empresa. La imagen corporativa se crea, principalmente, mediante la percepción de la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta, y en última instancia afectará a la percepción global del servicio.

El autor concluye que el nivel de calidad total percibida no está sólo determinado por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino, más bien, por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada (Grönroos, 1984).

**Figura 12. Modelo conceptual de la calidad percibida total de Grönroos.**



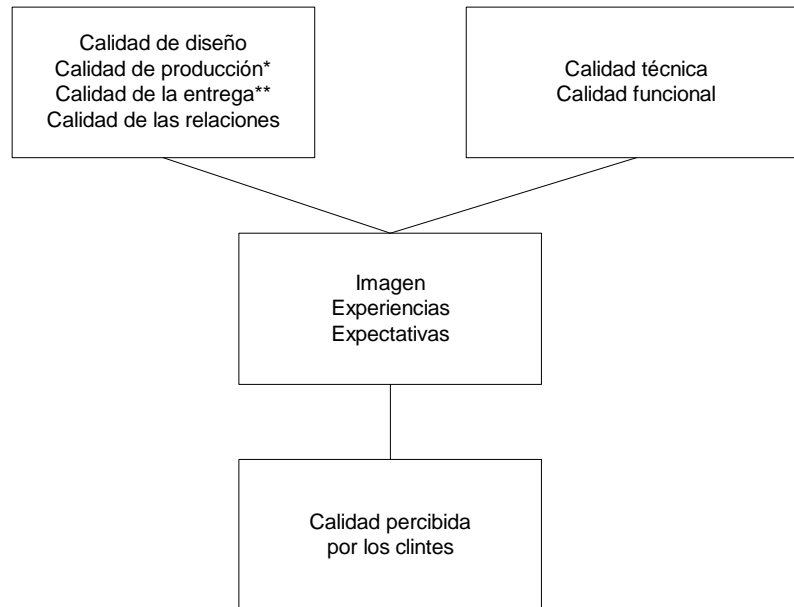
**Fuente. Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. Review of Business. New York. St. John's University Press: p.12.**

### **3.2.5. Modelo de la calidad de Grönroos – Gummerson.**

Grönroos junto con otro miembro de la escuela nórdica elaboraron un modelo de calidad a partir de dos enfoques diferentes sobre el proceso de creación de la calidad: el modelo 40 de Gummerson<sup>5</sup> y el ya conocido modelo de Grönroos sobre la calidad percibida del servicio. Dicho modelo aparece reflejado en la figura 13.

<sup>5</sup> En este modelo de Gummerson(1987) defiende que todo el mundo contribuye a la calidad y que existe una serie de fuentes diferentes que generan calidad en una empresa.

**Figura 13. El modelo de la calidad de Grönroos – Gummerson.**



\* Invisible / visible      No interactiva / interactiva  
\*\* Propia / subcontratada

**Fuente. Grönroos C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. p.66**

En la parte izquierda de la figura 13 se presentan las cuatro fuentes de la calidad: diseño, producción, entrega y relaciones. Según Gummerson la forma de gestionar estas fuentes afecta a la calidad percibida por el cliente.

Siguiendo a este autor y empezando por la primera fuente, la del diseño, ésta no sólo influye en la calidad técnica sino también sobre la calidad funcional, como por ejemplo cuando el cliente potencial puede verse implicado en el diseño del proceso.

De la misma manera sucede con la producción de los servicios. Estos autores apuntan que la calidad técnica del resultado es el producto directo de todo proceso productivo. Sin embargo, una parte significativa de este proceso es visible, y por tanto el cliente no sólo la puede ver, sino que también participa activamente. Surgen las interacciones entre el cliente, el vendedor y otros elementos de la empresa. La forma en que el cliente percibe estas interacciones influirá en la calidad funcional.

En lo que respecta a los servicios, Grönroos y Gummerson hacen recordar que en muchos casos es difícil distinguir la entrega de la producción. Es más o menos una parte de todo el proceso productivo. Por consiguiente, en los servicios, todo lo que se ha dicho anteriormente sobre la calidad de producción es igualmente válido para la calidad de entrega.

Finalmente, estos autores tratan la calidad de las relaciones. Es indudable que las relaciones entre los empleados del vendedor y el comprador son una fuente de calidad en las empresas. La influencia cualitativa de las relaciones es fundamentalmente funcional y está relacionada con el proceso. Cuanto mejores sean las relaciones entre clientes y empleados, mejores serán también los niveles de calidad entregados.

En el modelo de Grönroos y Gummerson, al igual que en el modelos de Grönroos, también se tiene en cuenta la imagen de la empresa y las expectativas del cliente, definiendo la calidad percibida por el cliente como *“el resultado de la evaluación de lo que se espera y lo que se experimenta, teniendo en cuenta la influencia de la imagen de la organización”*.



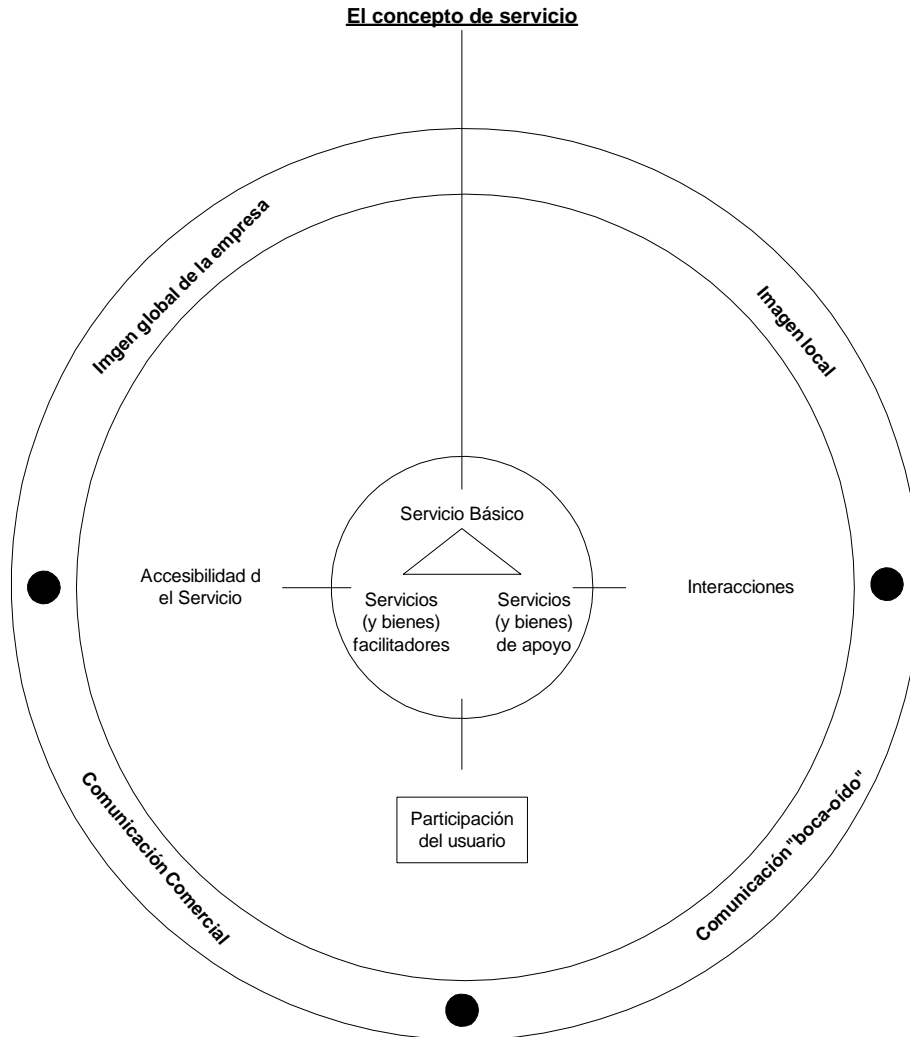
### **3.2.6. Modelo de gestión del producto servicio: la oferta de servicios incrementada de Grönroos.**

A través de este modelo Grönroos, pretende analizar el servicio como producto, es decir, como un objeto que puede ser desarrollado, producido y entregado, comercializado y consumido. Dicho análisis está estrechamente ligado a las características de los servicio y al concepto de calidad de servicio percibida. En este modelo igual que en los anteriores, contempla la calidad conformada por dos dimensiones: la calidad técnica y la calidad funcional, así como la actuación como filtro de la imagen tanto local como global de la empresa.

Este modelo puede ser estudiado y contemplado en el capítulo 4 de la obra de Grönroos ya citada *“Marketing y Gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios”*; traducción de su obra *“Services Managment and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition”* (1990). Se puede ver este modelo de una manera gráfica en la figura 14.

Con este modelo los autores tratan de mostrar con detalle el tema de cómo desarrollar la oferta de servicios para cubrir todos los aspectos de ésta, incorporando las cuestiones de producción y entrega en la planificación de la oferta de los servicios.

**Figura 14. La oferta de servicios incrementada.**



**Fuente. Grönroos C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios: La Gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.**

**p.81.**

De una manera restringida, se desglosa el modelo en los siguientes pasos:

**a) Desarrollo del concepto de servicio.**

Este concepto o conceptos del servicio determinan las intenciones de la organización, que a su vez conducirán al diseño y al posterior desarrollo de la oferta.

**b) Desarrollo de un paquete básico de servicios.**

El paquete básico de servicios describe el conjunto de servicios que se necesitan para satisfacer las necesidades de los consumidores o de los mercados a los que se destina. Por tanto, este paquete determina *qué* reciben los clientes por parte de la empresa.

Dentro de este conjunto de servicios es necesario distinguir un servicio esencial y otros complementarios:

- Servicio esencial
- Servicios facilitadores
- Servicios de apoyo

El servicio esencial es la razón de ser de la empresa; los servicios facilitadores son los que facilitan el uso del servicio esencial; y los servicios de apoyo son también servicios auxiliares para aumentar el valor y diferenciar el servicio con los de los competidores.

No obstante, la diferencia entre servicios de apoyo y servicios diferenciadores no siempre está clara. En ocasiones el límite entre ambos goza de un carácter bastante difuso, aunque desde el punto de vista de la gestión se debería tener claro ya que los primeros si no se incluyen pueden hacer fracasar el paquete de servicios; y los segundos se diseñan como un arma competitiva para diferenciar la oferta.

La distinción entre servicios esenciales y complementarios no nos debe llevar a engaño sobre la importancia de cada uno, ya que el valor otorgado por parte de los clientes puede no coincidir con el de la empresa.

Sin embargo, el paquete básico de los servicios no es equivalente al servicio percibido por los clientes. Este paquete se corresponde principalmente con la dimensión de la calidad técnica; el *qué* reciben los clientes. No dice nada de la calidad funcional: el *cómo*.

**c) Desarrollo de la oferta de servicios incrementada.**

Está claro que debido a la naturaleza del servicio las interacciones entre vendedor y comprador que tienen lugar en la prestación de los mismos difieren de una situación a otra. Por tanto la calidad funcional es percibida de una forma bastante subjetiva, lo cual complica sobremanera su medición y valoración.

A pesar de todo, los autores destacan que en la mayoría de los servicios se destacan tres elementos básicos en el proceso de la prestación del servicio:

- La accesibilidad del servicio
- La interacción con la organización de servicios
- La participación del usuario

La accesibilidad hace referencia a la localización y diseño del establecimiento, al número de empleados y su preparación, al conocimiento del número de clientes y del uso que hacen de las instalaciones, el horario del negocio, etc.

Las interacciones se pueden establecer entre empleados y clientes; interacciones entre sistemas y equipos; interacciones de los clientes con las instalaciones; y por último, interacciones entre los propios clientes comprometidos en el proceso.

La participación del usuario incide en el hecho que el cliente influye en el servicio que percibe, ya que participa en él.

Estos elementos se combinan con el paquete básico formando la *oferta de servicios incrementada*, con el objetivo de responder a las necesidades y deseos identificados de los clientes.

#### **d) Gestión de la imagen y de la comunicación.**

Tal como se ha mostrado en la figura 14, la imagen actúa como filtro en la calidad de servicio percibida. Una imagen favorable aumenta la calidad percibida; una imagen desfavorable, la deteriora. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, las actividades de comunicación de marketing no influyen únicamente en las expectativas, sino también tienen un efecto directo sobre las percepciones.

Por tanto, para una buena gestión del paquete de servicios incrementado tenemos que realizar una buena estrategia de comunicación, tanto en los medios tradicionales como en la más personal comunicación “boca a oído”, sin olvidar la propia imagen del punto de prestación de servicio.

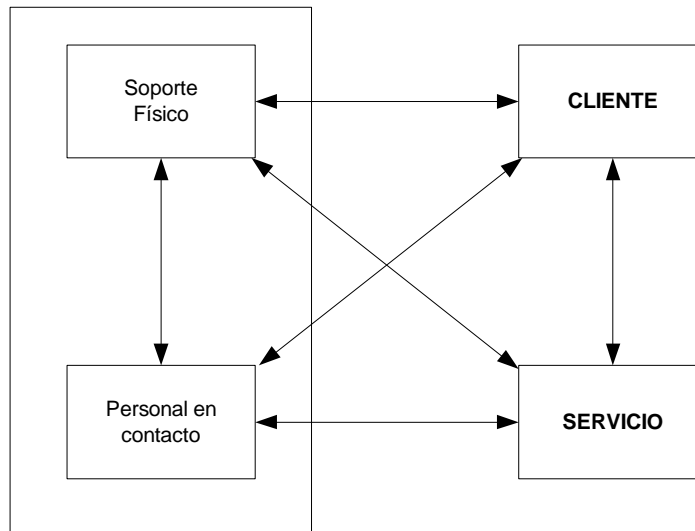
### 3.2.7. Modelo “Servucción” de calidad de Eiglier y Langeard.

Eiglier y Langeard (1989), en su modelo de gestión de servicios presentado con el nombre de “*sistemas de servucción*”, intenta aplicar al proceso de creación de servicios el mismo rigor que el que caracteriza las actividades de fabricación de productos, en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. O sea, que si una de las condiciones de la fabricación de productos, es tener todo el proceso planificado, controlado y cuantificado, en el contexto de los servicios, se debería aspirar a ello.

Aunque los autores reconocen que hay una diferencia significativa entre los productos y los servicios, sobre todo, en el hecho de que los clientes del servicio forman parte integrante del sistema de *servucción*, circunstancia que hace que el cliente sea una entrada más del sistema.

Eiglier y Langeard (1989: 12), dan la siguiente definición de servucción de la empresa de servicios: “*es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados*”. Los elementos del sistema de servucción se muestran en la figura 15.

**Figura 15. Elementos fundamentales del sistema de servucción.**



**Fuente. Eiglier, P.; E. Lageard (1989). *Servucción. El Marketing de Servicios*. Ed. McGraw Hill, Madrid. p.12.**

Los mismos autores señalan que la figura anterior, si bien muestra una idea general de su modelo, presenta una visión limitada de todo el sistema de *servucción*.

Es por ello que Eiglier y Langeard, incorporan dos elementos más para tener una visión más exhaustiva: el sistema de organización interna así como los demás clientes a los que se le presta el servicio<sup>6</sup>.

---

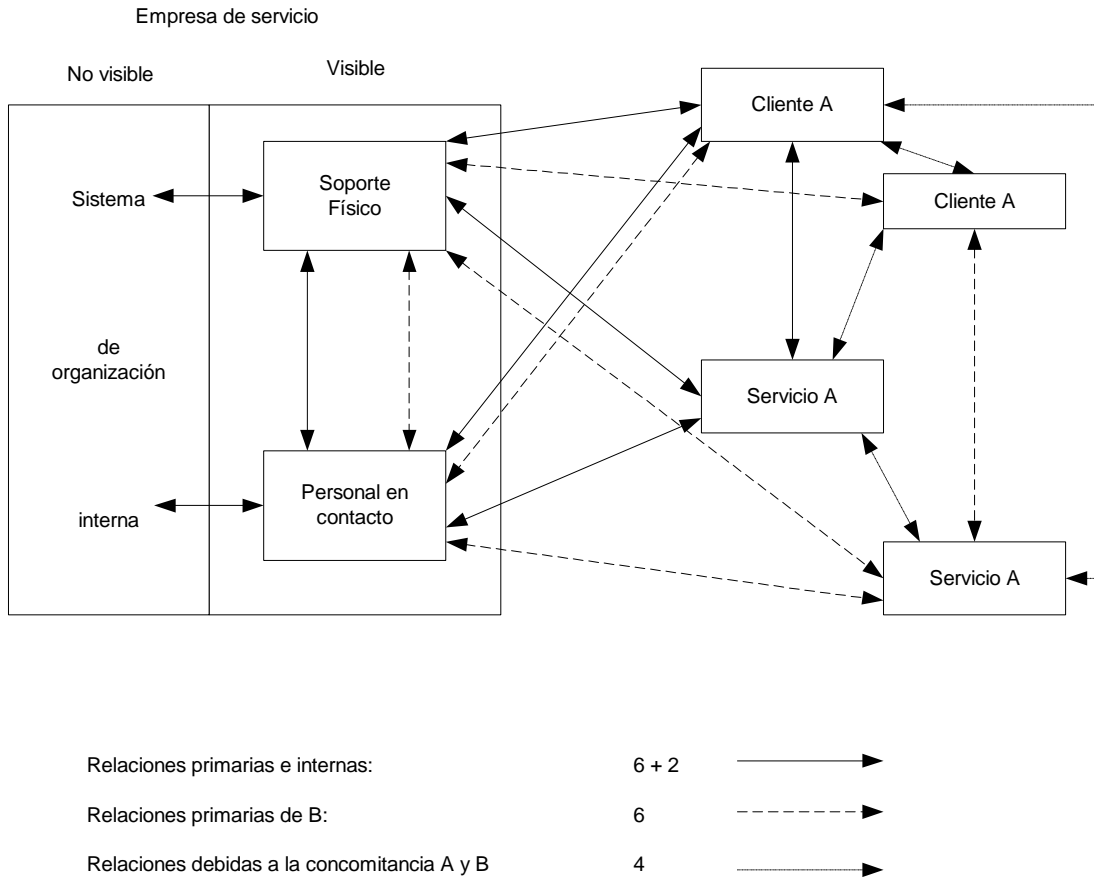
<sup>6</sup> Para simplificar la ilustración del modelo, los autores consideran únicamente a dos clientes, A y B, que se encuentran a la vez en la empresa de servicio.

La figura 16 muestra esta visión ampliada del sistema de *servucción*. En esta figura se aprecia como el soporte físico y el personal son sólo parte visible de la empresa de servicio. A su vez, estos dos elementos están condicionados por el propio sistema organizativo interno de la empresa, es decir, abarca tanto las funciones clásicas de la empresa (finanzas, marketing, personal, etc.) así como otro tipo de funciones más específicas (suministros, mantenimiento, limpieza, sistemas de compra, almacenamiento, etc.). También, se ha de señalar que cuando se presta un servicio es muy frecuente que estén presentes otros clientes, además del interesado, e incluso estos interactúan entre sí.

Además de estos condicionantes que se ha nombrado, en el sistema de *servucción*, también se tiene que prestar atención a las relaciones que tienen lugar entre los diferentes elementos del sistema. Como se observa en la figura 16 existe diversos tipos de relaciones que los autores denominaron relaciones primarias, internas y de concomitancia.



**Figura 16. La servucción de la empresa de servicio.**



**Fuente. Eiglier, P.; E. Langeard (1989). *Servucción. El Marketing de Servicios*. Ed. McGraw Hill, Madrid. p.14.**

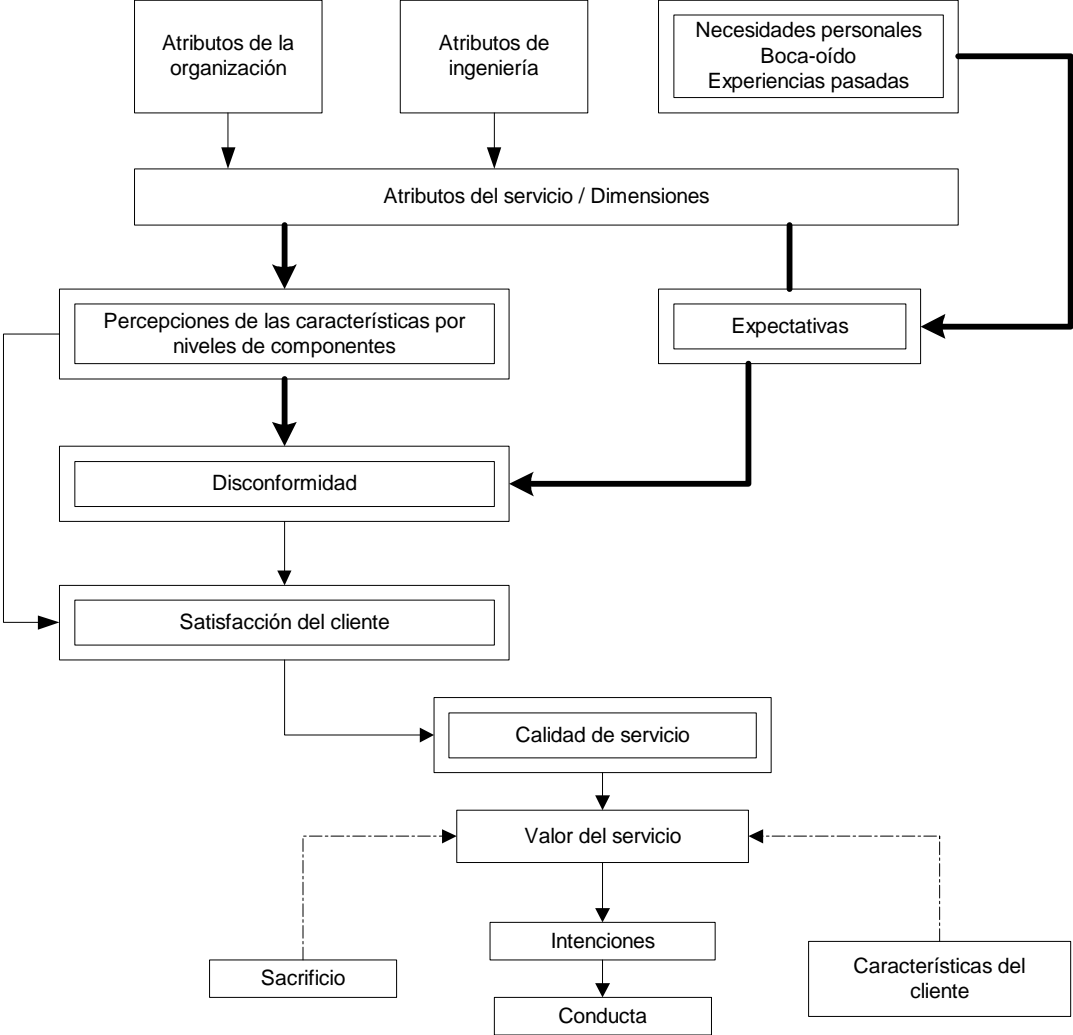
Las relaciones primarias son las relaciones base del sistema, muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio con el mercado. Las relaciones internas, muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio (unen la parte visible de la empresa por los clientes, con la no visible). Y finalmente, las relaciones de concomitancia que son las que aparecen por la presencia en el mismo momento de varios clientes en la empresa de servicio.

### **3.2.8. Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew.**

Bolton y Drew (1991 a), presentan un modelo de calidad de servicio percibida como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes, dando como resultado la satisfacción/insatisfacción del consumidor (ver figura 17). Para los autores un determinante clave de la calidad de servicio global es el desajuste entre resultado y expectativas (Bolton y Drew, 1991 b).

La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicio percibida, de la que se derivan las intenciones y de comportamiento.

**Figura 17. Modelo de la calidad y valor del servicio de Bolton y Drew.**

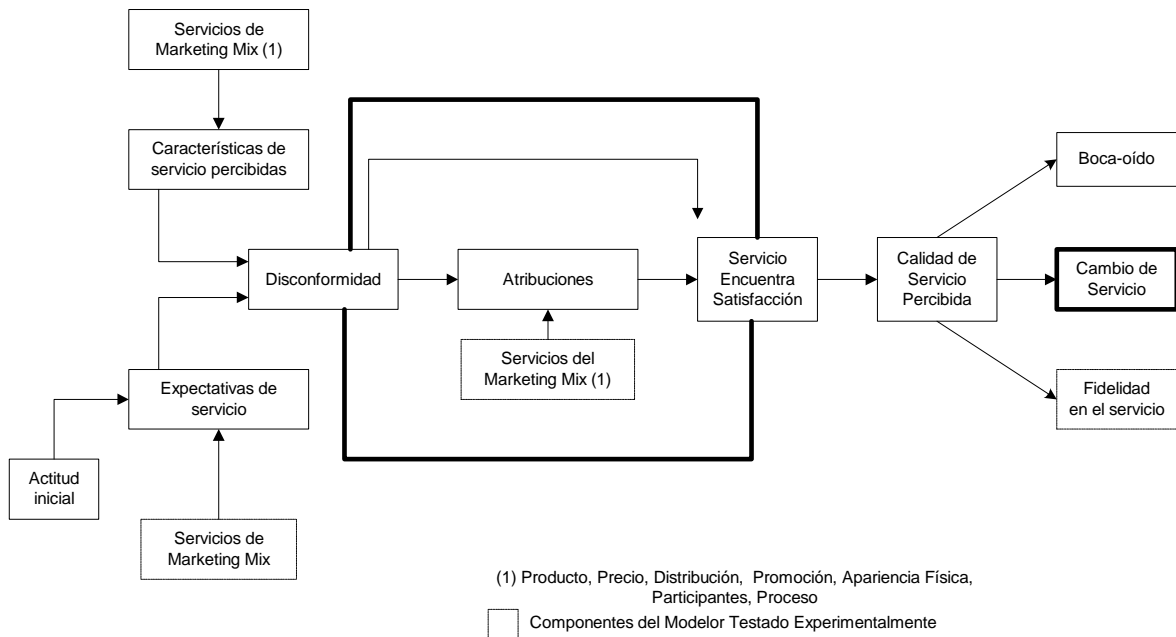


**Fuente. Bolton, R.N.; Drew, J.H. (1991). "A multistage Model of Customer's Assessments of Services Quality and Value". *Journal of Customer Research*, 17, marzo, p.376.**

### 3.2.9. Modelo de calidad de servicio de Bitner.

El modelo de Bitner (1990) define la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción (ver figura 18). La autora señala que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado de la prestación del servicio y las expectativas iniciales del mismo servicio, afectando a la experiencia de satisfacción/insatisfacción, y posteriormente a la calidad de servicio percibida, derivándose de esta última la comunicación boca-oído, el cambiar de servicio y la fidelidad.

**Figura 18. Modelo de evaluación de la prestación del servicio de Bitner.**



**Fuente. Bitner, M.J. (1990). "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses". *Journal of Marketing*, vol. 54 (abril) pp.79.**

### **3.3. Análisis de ventajas y desventajas de los distintos modelos de atención y servicio al cliente.**

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan como 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, 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, 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.

Se debe 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 se analizan las ventajas citadas, de seguro que guardan conformidad con la posición que se adopte.

Si se analiza el modelo CRM, es un sistema muy completo se puede ver que el proceso es parecido o tiene una semejanza a la normativa ISO, en cuanto a la documentación, trazabilidad y manejo de la información, es un modelo muy completo pero si se deseara adoptar algo grande como lo es un sistema global la empresa adoptaría la normativa ISO, por representarle certificación y reconocimiento tanto local como internacional, además por el requerimiento en cuanto a tiempo, por ser demasiado largo el tiempo de implementación, y que no puede aplicarse a una sola sección de la empresa se considerarán solamente algunos procesos definidos del sistema, ya que se necesita un modelo que actúe en corto tiempo y que de resultado.

Tanto el segundo modelo como el tercero tienen las ventajas de trabajar en la investigación de eventos descubiertos o recibidos, mediante un sistema de quejas pero se descartan porque se enfocan en discrepancias o deficiencias que a criterio del autor, estas discrepancias son actividades propiamente de la Gerencia de Aseguramiento de Calidad. Igualmente el cuarto modelo y el quinto, tienen muy buen enfoque en cuanto a la imagen, pero son demasiado sencillos e incompletos, ya que faltan elementos, como por ejemplo el personal, y que en la empresa es de importancia tomar en cuenta este aspecto.

El sexto, y octavo modelos, tienen la ventaja de dejar muy claro el funcionamiento, interrelación y coordinación con el servicio pero no son lo suficientemente claros en cuanto a la participación del cliente, y por tanto no se puede tomar como guía. El séptimo modelo está enfocado claramente a servicios y engloba los elementos que interactúan en los procesos pero únicamente a los servicios y no a servicios-productos, lo cual puede ser un paso hacia atrás en cuanto a lo que se pretende realizar. Por último, el noveno modelo, tiene la ventaja de desplegar el indicador más importante del proceso, pero su estructura no se adapta a la necesidad o dicho de otra forma es necesario complementarle las atribuciones de otros modelos, involucra un proceso de satisfacción/insatisfacción, y nuevamente a los procesos de la Gerencia de Aseguramiento de Calidad.

#### **3.4. Determinación y selección del modelo apropiado para la atención y servicio al cliente**

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y consientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo se ve 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, se asume 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 no sólo conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

Bajo esa filosofía será necesario crear un modelo a la medida de las necesidades de la empresa, como producto de una mezcla de los modelos anteriormente estudiados y analizados.

En dicho modelo es necesario considerar que los objetivos estratégicos de la empresa sean congruentes con los del departamento de atención al cliente, que se realice un esfuerzo por investigar y conocer los requerimientos del cliente, que lo satisfaga, para eliminar las discrepancias.

Cumplirle lo que se le ofrece y no divergir de su solicitud, anticipándose a sus necesidades para exceder sus expectativas.

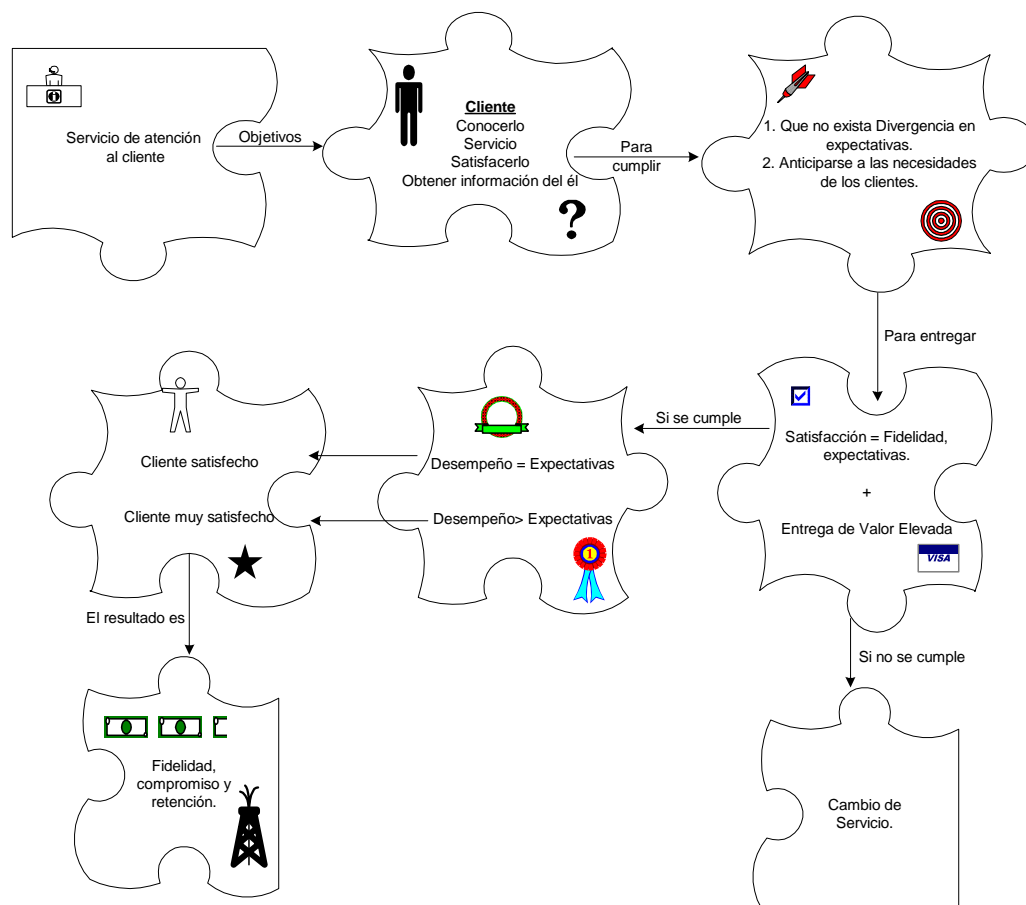
Este valor entregado generará satisfacción, creará fidelidad y alto reconocimiento de parte del cliente hacia la empresa.

A través del seguimiento y participación del cliente en el proceso de atención y servicio, el cliente se sentirá mejor atendido, se sentirá importante, no que no lo sea, sino que se sentirá estar en el status que le corresponde, no inferior, ni marginado y no solamente satisfecho sino muy satisfecho, porque sabrá que alguien más se preocupa por sus intereses en todo momento. Ese alguien más son personas comprometidas y convencidas en dar lo mejor a sus clientes que funcionan como un total y no separadamente. Calidad de gente.



Por tanto, ya que ningún modelo llena a totalidad el ambicioso proyecto, se ha tenido a bien combinar los modelos 1, 6 y 9 para la aplicación del problema actual de la empresa, y para explicarlo mejor, véase la siguiente gráfica. Con esta combinación de modelos se podrá llevar a cabo la solución al problema de servicio y atención al cliente.

**Figura 19. Combinación de los modelos 1, 6 y 9.**



## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

Ahora bien, a pesar de que no se menciona “servicio al cliente como estrategia”; conforme a su definición, el servicio al cliente relaciona actividades para conseguir los objetivos. De esta manera se debe inmiscuir en la forma de establecer esas actividades y sus herramientas (en este caso los elementos del servicio al cliente); asentando los cursos de acción, que más adelante, permitirán el logro de un adecuado servicio y atención al cliente.

### **4.1. Administración del departamento**

Queda patente que en la mayoría de empresas no es una tarea menor el conseguir que funcione un enfoque de gestión de calidad en torno al servicio y atención al cliente. Es muy poco probable que un Director de la empresa adopte el cargo como una actividad de tiempo libre cuando su trabajo “real” le concede breves momentos para ello. Muchas empresas crean el puesto de Director de Calidad, cuya tarea es planificar y gestionar la consumación de todas las actividades que son relevantes a la gestión de calidad.

El Director de Calidad consigue el éxito orquestando los esfuerzos de la organización. Él se convierte en una mezcla de facilitador, asesor interno, estrategia del cambio, entrenador y consejero todo en uno.

El problema más común que distrae a muchos Directores de Calidad y reduce su eficacia es que se les considera como un “**chivo expiatorio para todo lo que sale mal**”. De todas maneras, los clientes son los árbitros finales de la calidad, es esencial que la empresa mantenga una cierta clase de diálogo con ellos y que *escuche* lo que dicen. Hay muchas formas de conseguirlo, siempre que haya una buena disposición por parte de la organización. Ahora bien, el departamento de servicio y atención al cliente estará a cargo del departamento de Gestión de Calidad.

#### **4.1.1. Alcance del servicio**

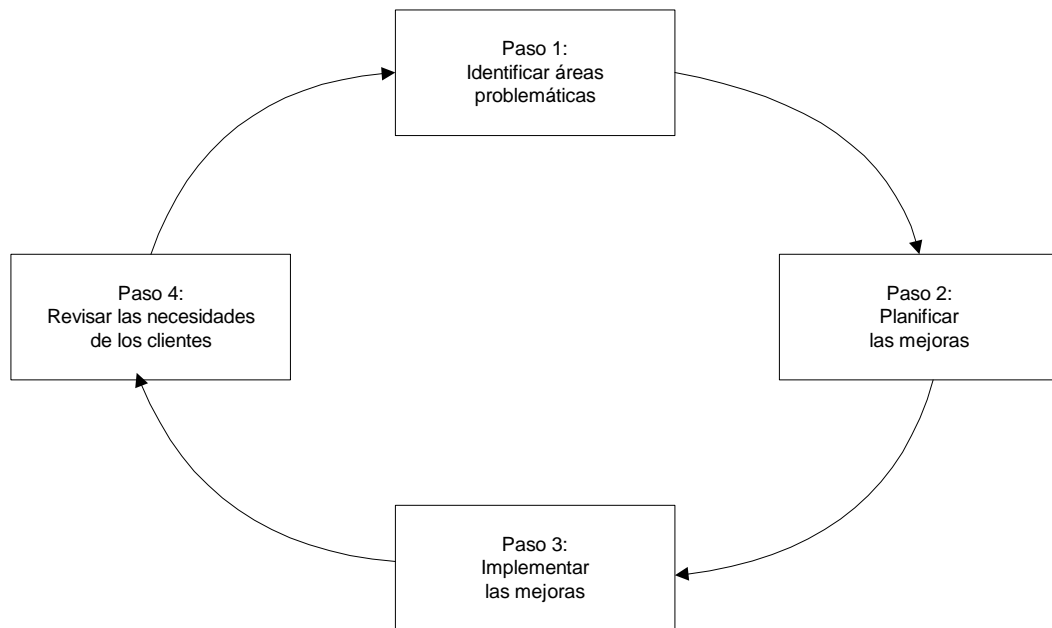
Revisando la información, respecto al servicio y atención al cliente; se debe decir que el alcance del servicio empieza desde el primer contacto con cliente, durante todos los procesos que involucren la razón de ser de dicho contacto, hasta la entrega del producto y la retroalimentación de la satisfacción del cliente después de haber utilizado el producto.

#### **4.1.2. Planificación de las actividades del departamento**

Satisfacer y retener a los clientes debe ser un plan dinámico porque sus necesidades cambian cada momento y van surgiendo constantemente nuevos problemas. Se necesita que se convenza sobre el valor de mejorar continuamente, planificando actividades para llegar a cada objetivo que se proponga dentro del departamento de servicio y atención al cliente.

Existen cuatro pasos clave en el proceso de mejorar continuamente el servicio y atención al cliente. Mostrarlos como un ciclo implica que es un proceso continuo; tan pronto como se implemente una actividad tiene que empezar a identificar las oportunidades para realizar otras mejoras. Ver figura 20.

**Figura 20. Diagrama de los cuatro pasos para el proceso de mejora.**



**Fuente. Jane Smith. Retener y fidelizar a los clientes. Pág.65**

El tipo de problemas que se identifique y su importancia determinarán las personas que deben involucrarse en la planificación y en la implementación de la mejora y las técnicas que hay que utilizar.

Para implementar un buen plan de servicio y atención al cliente, se sugieren de las siguientes actividades o pasos:

- 1) Tomar conciencia de grupo.** Una organización sólo puede luchar contra la competencia, conservar a los clientes existentes y conseguir otros nuevos si puede gestionar óptimamente cada parte de la cadena de valor. Interiorizar esta perspectiva, en la que nadie ve su trabajo como una función aislada sino como un elemento vital en la gran operación.
  
- 2) Dibujar el perfil de los clientes.** Cuando sepa quiénes son sus clientes y qué lugar ocupan en la cadena de valor, el siguiente paso que debe realizar es conocerlos mejor. Este puede ser un proceso que quite mucho tiempo, pero no se tiene que realizar con rapidez. Al final, conocer los detalles más insignificantes de los clientes ofrecerá muchas ventajas. A medida que se recoge información sobre los clientes, se puede empezar a dibujar el perfil de sus características. Esta información permitirá adaptar su planteamiento para retener a estos clientes. Definir el perfil le asegurará que sus servicios y productos tienen en cuenta cualquier necesidad especial o interés que pueda tener el grupo de clientes, y estará seguro de que todo lo que haga está preparado para cubrir esas necesidades.
  
- 3) Crear niveles definidos por los clientes.** Conocer los aspectos importantes para los clientes sólo es el primer paso. Lo que es realmente importante es descubrir qué es lo que quieren exactamente y qué nivel de actuación tiene que conseguir en cada punto para satisfacerlos. Esto significa que los clientes son los que definen la calidad del servicio que esperan y que requieren cuando se relacionan con la empresa. Es importante hacer medibles estos niveles porque de este modo se podrá comprobar constantemente si lo está haciendo bien. Algunos ejemplos de niveles definidos por los clientes son:

- a. Entregar los encargos correctos en la fecha prometida o antes
- b. Producir bienes de la calidad requerida en el tiempo acordado
- c. Procesar las instrucciones antes de una fecha límite.
- d. Utilizar los nombres de los clientes mientras habla con ellos.

Los niveles también podrían incluir algún objetivo en el que centrarse, para que pudieran medir si está ofreciendo a los clientes lo que realmente quieren, por ejemplo:

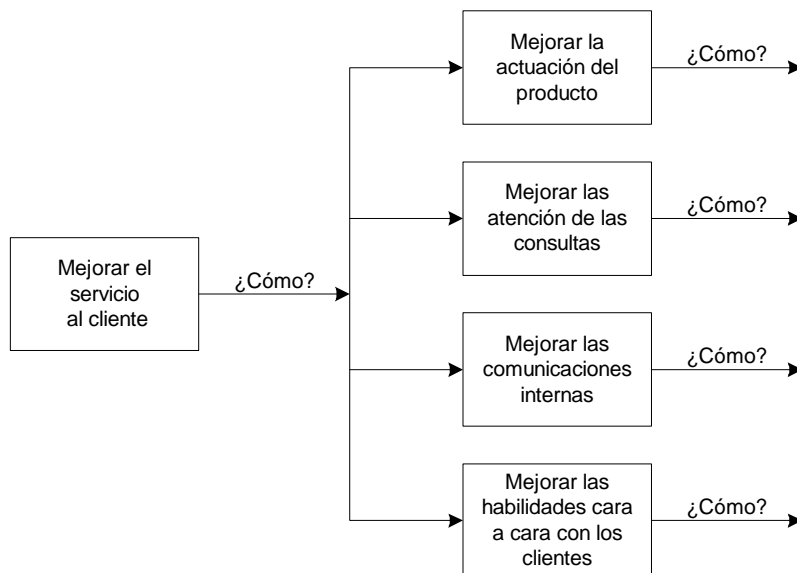
- a. Devolver las llamadas como mínimo al 97% de los clientes el mismo día.
- b. Resolver los problemas de cómo mínimo el 98% de los clientes en 24 horas.
- c. Servir al menos al 95% de los clientes en cinco minutos.

**4) Medir el éxito.** La única forma de asegurar que la empresa está cumpliendo estos niveles es introduciendo sistemas reales para medirlos. El método que se elija dependerá del tipo de niveles que se haya definido. Algunas veces es sencillo medirlos, sin embargo, en algunos casos la única forma es observando directamente la opinión de los clientes. Las formas habituales para hacerlo son formularios de *feedback*, encuestas postales y entrevistas a los clientes.

**5) Utilizar los resultados.** La información que se obtenga puede mostrar cualquier equivocación o fallo. Si los resultados son buenos, los empleados se sentirán más motivados al obtener una reacción positiva de sus esfuerzos. Después de esto, se debe volver al principio para que exista una mejora continua.

Para cada inciso podría diseñarse un plan de mejora utilizando un tipo de técnica de camino crítico, podría utilizarse algo parecido al diagrama de “cómo-cómo” tal como aparece en la figura 21.

**Figura 21. Diagrama “cómo-cómo” (ejemplo)**



#### **4.1.3. Proceso de comunicación e información**

Dentro de todo el desarrollo del proceso de servicio y atención al cliente, todos los departamentos que conforman la empresa y que interactúan con personas deben proceder a atender al cliente, tanto interno como externo, de forma cordial, con cortesía y usando un lenguaje que reúna las normas generalmente aceptadas de buenas costumbres, ética y moral. Iniciando el proceso con un saludo y presentándose con su nombre, el departamento donde trabaja y la empresa. No solo es necesario satisfacer a los clientes, sino que

hay que crear clientes incondicionales. Un ejemplo sencillo del trato que se debe ofrecer a los clientes es el siguiente<sup>7</sup>:

“¿Cuál es la llamada para despertarse más común que se suele recibir en un hotel en los Estados Unidos? El teléfono suena a la hora programada, pero cuando uno levanta el auricular, no hay nadie al otro lado de la línea. ¡Por lo menos han programado la máquina para que llame a la habitación a la hora establecida! Otra alternativa frecuente es que saluden con una grabación pero, de nuevo, no hay nadie en la línea. Hoy en día si uno levanta el auricular y hay alguien al otro lado de la línea, alguien con quien realmente se puede hablar, difícilmente se sabe qué decir. Hace un tiempo me encontraba (autor) hospedado en el Hotel Marriot de Orlando. Pedí que me llamaran a las siete de la mañana. Cuando el teléfono sonó y levanté el auricular, una señora dijo: *Buenos días, señor Blanchard, le habla Teresa. Son las siete de la mañana. La temperatura para hoy en Orlando será de veinticuatro grados centígrados y hará un tiempo estupendo, pero su boleto indica que usted sale hoy. ¿Hacia dónde se dirige?*

Desconcertado, tartamudeé: *Viajo a Nueva York.*

Ella contestó: *Permítame revisar USA Today para averiguar cómo estará el clima allá. ¡Huy no! La temperatura va a ser de siete grados bajo cero y el día estará lluvioso en Nueva York. ¿Por qué no contempla la posibilidad de quedarse un día más? Ahora, ¿dónde cree que me gustaría hospedarme cuando viajo a Orlando? ¡En el Marriot, para poder hablar con Teresa en la mañana!*”

---

<sup>7</sup> Blanchard, Ken; Ballard, Jim y Finch, Fred. *Clientemanía* Grupo Editorial Norma. Pp. 42-44.





Los clientes incondicionales los crean las compañías **que prestan una atención muy superior a la que presta la competencia**, e inclusive superior a las expectativas del cliente.

De este ejemplo se puede obtener una guía de cómo realmente se puede realizar o llevar a cabo una relación de la empresa con el cliente, aprovechando todos los recursos, productos y servicios que la empresa posee y ofrece.

A lo largo de este proyecto, se ha identificado que las llamadas de los clientes son para cuatro diferentes actividades, las cuales son:

- a. **Por solicitud de pedido:** Traslada llamada a la Asistente de Ventas, quien es la persona responsable de la toma de pedidos y de no estar disponible traslada la llamada al Asistente de Servicio y Atención al Cliente.
- b. **Por consulta:** Traslada la llamada al Asistente de Ventas como primera opción, quien es la persona responsable de proporcionar información a los clientes y atender cualquier consulta solicitada, y de no estar disponible traslada la llamada al Asistente de Servicio y Atención al Cliente.
- c. **Por queja en función del producto o servicio que no esté dentro de los estándares ofrecidos:** Traslada la llamada al Asistente de Servicio y Atención al Cliente, quien es la persona responsable de recibir la queja del cliente y de no estar disponible traslada la llamada al Asistente de Ventas.
- d. **Por otra razón no relacionada a la venta del producto:** Traslada la llamada al departamento respectivo, con la persona solicitada o toma el mensaje y lo traslada verbalmente y por correo electrónico.

En cuanto a las quejas, si los miembros del departamento quieren atender las quejas eficientemente, tienen que ser flexibles porque cada cliente y cada conjunto de circunstancias son únicos. Sin embargo, todas las quejas deberían atenderse sistemáticamente.

Se debe animar a los empleados para que vean siempre el lado positivo, para que se sientan orgullosos de haber tenido la oportunidad de corregir un error, en vez de pensar en la pérdida de un cliente y en el peligro para la imagen de la compañía.

Existen seis pasos esenciales para atender las quejas<sup>8</sup>, y son los siguientes:

1. **Escuchar:** hay que centrarse en difundir los sentimientos de los clientes y en clarificar el origen exacto del problema.
2. **Entender:** esto significa estar de acuerdo con el hecho de que la persona tiene un problema, sin aceptar ninguna culpa.
3. **No justificarse, argumentar o excusarse:** simplemente atenerse a los hechos, sin pensar en lo que ocurrió en el pasado, centrándose en el futuro.
4. **Hacer preguntas:** esto le proporcionará información más detallada sobre una queja específica y le permitirá encontrar una solución posible al problema.
5. **Tomar medidas:** es esencial encontrar una solución que sea satisfactoria desde el punto de vista del cliente y de la organización.

---

<sup>8</sup> Smith, Jane. *Retener y Fidelizar a los clientes en una semana*. Gestión 2000.com. Barcelona. Pp.81-83.

**6. Comprobar que las medidas se llevan a cabo:** si acuerda con un cliente que una acción se llevará a cabo en una fecha, debe comprobar que se cumpla. Si no, deberá tomar medidas para evitar que el problema se vuelva más serio.

El departamento encargado del Servicio y Atención al Cliente debe ingresar y registrar la información requerida por los clientes en un formulario electrónico, para llevar los registros estadísticos del servicio y atención al cliente, todas las consultas y quejas atendidas según el motivo.

Esto es para que periódicamente se genere un reporte de servicio y atención al Cliente, de los casos atendidos por departamento de Servicio y Atención al Cliente, según el formulario definido del registro estadístico, para su evaluación y que sirva para correcciones o mejoras futuras en los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

#### **4.1.3.1. Fuentes de la información**

Existen muchas y diversas maneras de obtener información, aquí se aconsejan las siguientes, y las fuentes de información en este caso son las siguientes:

- **Consumidores:** estos son las personas u organizaciones que utilizan los productos que produce la empresa, pero puede ser que no sean los que los pagan realmente.
- **Compradores:** estos son las personas u organizaciones que pagan realmente por los productos y servicios. Podrían ser miembros del público general o de otros negocios. En esta categoría también se

pueden incluir los distribuidores o vendedores que consiguen que los servicios y productos de la empresa estén disponibles para los clientes

- **Clientes internos:** estos son las personas o grupos dentro de la empresa que transforman el trabajo de manera que sirva para los clientes intermedios o finales.
- **Proveedores:** para preparar un negocio que proporcione satisfacciones a los clientes, es esencial crear alianzas próximas con los proveedores. Estos son las personas u organizaciones que le proporcionan los recursos y las materias primas que forman el producto que se entrega al cliente final.

A todos ellos se debe escuchar ya que cada uno tiene un punto de vista diferente de lo que es el servicio al cliente, y esto puede aportar a la empresa mejores soluciones y propuestas para satisfacer cada una de las expectativas de dichos clientes.

#### **4.1.3.2. Elementos que interactúan en el proceso de la información**

Según los conceptos de la comunicación<sup>9</sup> en resumen el proceso de la información es aquel en el que interactúa quien recibe el mensaje, el mensaje, como es transmitido (canal) y quien emite el mensaje.

En este caso quien recibe el mensaje (queja, sugerencia, elogio, etc.) es el departamento de servicio y atención al cliente. El mensaje es la queja, sugerencia, información, elogios, etc. El canal puede ser un radio, teléfono, e-mail, etc. Y por último quién emite el mensaje es el cliente. Un elemento clave

---

<sup>9</sup> Ver capítulo 1 inciso 1.4

también es la actitud con la que se recibe el mensaje, debe ser buena, adecuada, etc.

#### 4.1.3.3. Canales de comunicación

Como **medio de comunicación** se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional. Los medios de comunicación son instrumentos en constante evolución, muy probablemente la primera forma de comunicarse entre los humanos fue la de los signos y señales empleados en la prehistoria. A continuación se describen los más utilizados por la empresa.

El **teléfono** es un dispositivo de telecomunicación diseñado para transmitir conversación por medio de señales eléctricas, el cual es utilizado por la mayoría de los clientes.

Los **periódicos** son un medio editado normalmente con una periodicidad diaria o semanal, cuya principal función consiste en presentar noticias. Es calificado como el medio de comunicación más influyente en materias de opinión, y puede ser aprovechado por la empresa.

El **internet** ha tenido la mayor expansión en relación a su corta edad comparada por la extensión de este medio. Su presencia en casi todo el mundo, hace de la Internet un medio masivo, donde cada uno puede informarse de diversos temas en las ediciones digitales de los periódicos, o escribir según sus ideas en blogs y fotologs o subir material audiovisual, ventaja aparte es el hecho que es económico y de fácil acceso.

El **teléfono móvil** consiste en un dispositivo de comunicación electrónico con las mismas capacidades básicas de un teléfono de línea telefónica

convencional. Además de ser portátil es inalámbrico al no requerir cables conductores para su conexión a la red telefónica.

Se denomina **fax**, por abreviación de facsímil, a un sistema que permite transmitir a distancia por la línea telefónica escritos o gráficos. Tanto el celular (o teléfono móvil) y el fax son los dos medios más importante en la empresa.

#### **4.1.3.4. Retroalimentación**

La revisión y retroalimentación del desempeño son el corazón de la administración del desempeño. La retroalimentación es el desayuno de los campeones. Por ejemplo, ¿Alguna vez se ha visto a las personas jugar boliche? Si después de lanzar la bola salta de un lado al otro y gritan y celebran, ¿qué ocurrió? Derribaron todos los bolos. Infortunadamente, las empresas tienen una manera diferente de jugar boliche.

Cuando se les dice a las personas que deben informar a su gente sobre cómo le está yendo, éstas por lo general crean una segunda manera de jugar boliche. Ahora cuando el jugador mira la pista, hay bolos, pero están cubiertos por una sábana. Escucha un golpe, pero no sabe cuántos ha derribado. La pregunta para él sería: ¿Cómo le fue?, y él contesta: “No sé, creo que bien”. No recibió ninguna retroalimentación.

Cuando se insiste en que la gente necesita retroalimentación, con frecuencia se crea una tercera manera de jugar boliche. Esta vez, cuando el jugador se acerca, él o ella mira la pista y ve que la sábana aún cubre los bolos, pero ahora hay un nuevo elemento en el juego. Detrás de la sábana hay un Supervisor. El jugador lanza la bola por la pista, la bola atraviesa la sábana, se escucha un golpe y luego el Supervisor levanta la mano e indica dos. “Derribó

dos”. En muchas organizaciones no dirían: “Derribó dos”. Dirían: “Le faltaron ocho”. Lo que debe hacerse es quitar la sábana y permitir que la persona vea los bolos de modo que pueda observar cuántos ha derribado.

La retroalimentación realmente es el desayuno de los campeones. La retroalimentación pertinente es importante para identificar el problema, poder hacer *coaching* y evaluar el desempeño.

#### **4.1.4. Sistemas de información**

Los sistemas de información son la forma de documentación, la forma de control y la forma de seguimiento. Estos tres aspectos se describen detalladamente en los siguientes incisos.

##### **4.1.4.1. Forma de documentación**

La forma de documentar consiste en una serie de pasos que se explican en el mapa de proceso de documentación, y más específicamente se tendrá una base de datos la cual, las encargadas de introducir los datos, (las asistentes) se darán a la tarea de hacerlo debidamente en esta base de datos, la cual reúne información detallada de cada llamada (cliente interno y externo), personal involucrado, tipo de llamada, etc., para que se pueda dar una solución rápida y eficiente.



#### **4.1.4.1.1. Mapa del proceso de documentación**

El mapa de proceso consiste en una serie de pasos por los cuales la información ingresa al sistema de la empresa y la cual va evolucionando dependiendo la lógica de dicho proceso.

Como se explicó anteriormente, el proceso se inicia con el contacto con el cliente, las asistentes filtran el tipo de llamada dependiendo si lo que necesita el cliente es un servicio o atención (consulta o queja) y generan un documento impreso con el perfil del cliente. Cuando se trata de atención las llamadas las atienden las asistentes, y cuando es servicio, entonces trasladan la llamada al departamento que corresponda (ventas, logística, producción, etc.)

Cabe mencionar que cuando la queja no la pueden manejar las asistentes, ellas trasladan la llamada al (la) coordinador(a)<sup>10</sup>, quien con los criterios establecidos por la empresa le da seguimiento o da por terminado el caso, (en otras palabras si la queja aplica o no aplica) el cual es archivado con el documento inicial y el documento que informa al cliente.

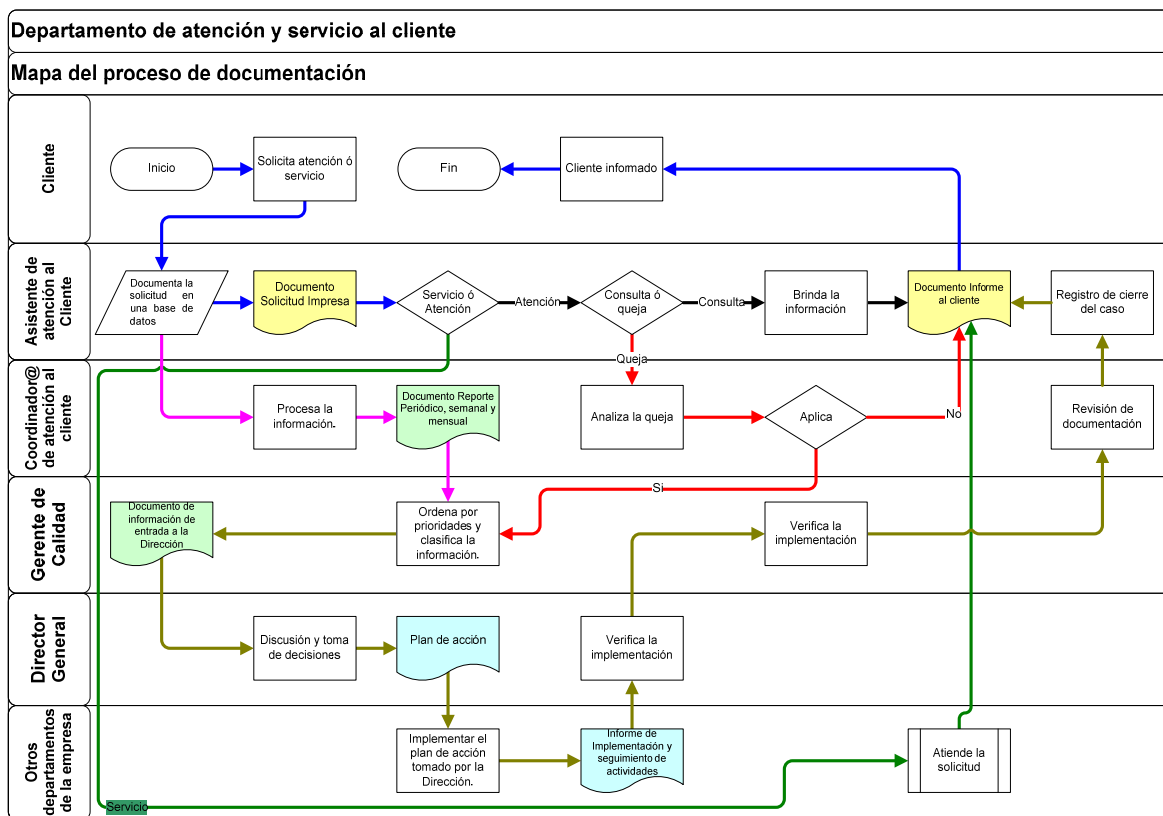
En el caso que si aplica se debe dar seguimiento a la queja, el CSAC debe enviar el documento inicial y un reporte periódico al Gerente de Calidad, quien ordena y clasifica la información y en base al reporte anterior da su opinión para trasladarlo al Director General. El Director General discute y toma las decisiones con la Gerente de calidad y hacen un plan de acción, el cual es implementado por los otros departamentos de la empresa, según corresponda, y al finalizar crean un informe de implementación y seguimiento.

---

<sup>10</sup> Posteriormente cuando se hable de coordinador de servicio y atención al cliente solamente se hará mención de las siglas CSAC.

Una vez realizado el plan de acción el Director General y el Gerente de Calidad verifican la implementación, y es responsabilidad del coordinador de servicio al cliente revisar la documentación, para que las asistentes den por cerrado el caso y se informe por escrito al cliente de la resolución de su queja. Este proceso se ve claramente en la siguiente figura.

**Figura 22. Mapa de Proceso de documentación.**



#### 4.1.4.1.2. Diseño de la herramienta de documentación

El diseño de la herramienta de documentación no es más que la descripción del Software y las entradas de información que se utilizarán. En este caso el Software que se utilizará será Excel de Windows Vista, que

proporciona las condiciones adecuadas para la empresa y el departamento. Las entradas de información serán las siguientes:

- Número de solicitud
- Fecha de solicitud
- Nombre del solicitante
- Tipo de solicitud
- Descripción de solicitud
- Departamento
- Responsable
- Fecha de asignación
- Resolución
- Fecha inicio
- Fecha fin

Pueden existir más entradas de información, pero se cree que con el listado anterior es suficiente; de esta tabla se pueden realizar las consultas al sistema en cualquier momento para llevar un mejor control de toda la información que se está recibiendo.

#### **4.1.4.1.2.1. Base de datos de la información**

La base de datos de la información se ve en la siguiente figura y se muestran varios ejemplos de cómo debe se debe ingresar la información.

**Figura 23. Base de datos de la información.**

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Solicitud	Fecha	Solicitante	Tipo solicitud	Descripción de Solicitud	Departamento	Responsable	Fecha Asignación
1								
7	6	08-Oct-07	Armando Paz	Servicio	10 quintales de abono organico	Compostadora de Abono Organico	Erwin Lara	08-Oct-07
8	7	08-Oct-07	Karina Santos	Queja	Concentrado mojado	Logistica	Marco Tulio	08-Oct-07
9	8	10-Oct-07	Clara Perez	Consulta	Precio de huevo doble yema	Ventas	Mario Gálvez	10-Oct-07
10	9	10-Oct-07	Monica Satos	Consulta	cuanto tiempo tardan en llevar 25 cajas de huevo a la zona 11.	Logistica	Marco Tulio	10-Oct-07
11	10	11-Oct-07	Edwin Contreras	Queja	No se lee la fecha	Clasificadora	Ivan Varela	11-Oct-07
12	11	11-Oct-07	Karla Santizo	Consulta	Cual es la diferencia entre huevo blanco y marron	Ventas	Mario Gálvez	11-Oct-07
13	12	11-Oct-07	Miriam Flores	Servicio	25 quintales de alimento balanceado para postura 2.	Fabrica de alimentos	Abel Juarez	11-Oct-07
14	13	12-Oct-07	Luz Gomez	Queja	huevo roto	Logistica	Marco Tulio	12-Oct-07
15	14	12-Oct-07	Rodolfo Herrera	Servicio	llevar huevo blanco grande a mc donalds	Logistica	Marco Tulio	12-Oct-07
16	15	12-Oct-07	Gustavo Prado	Consulta	Que fue primero el huevo o la gallina	Servicio al cliente	Catherine Ramirez	12-Oct-07
17								
18								

#### 4.1.4.2. Forma de control

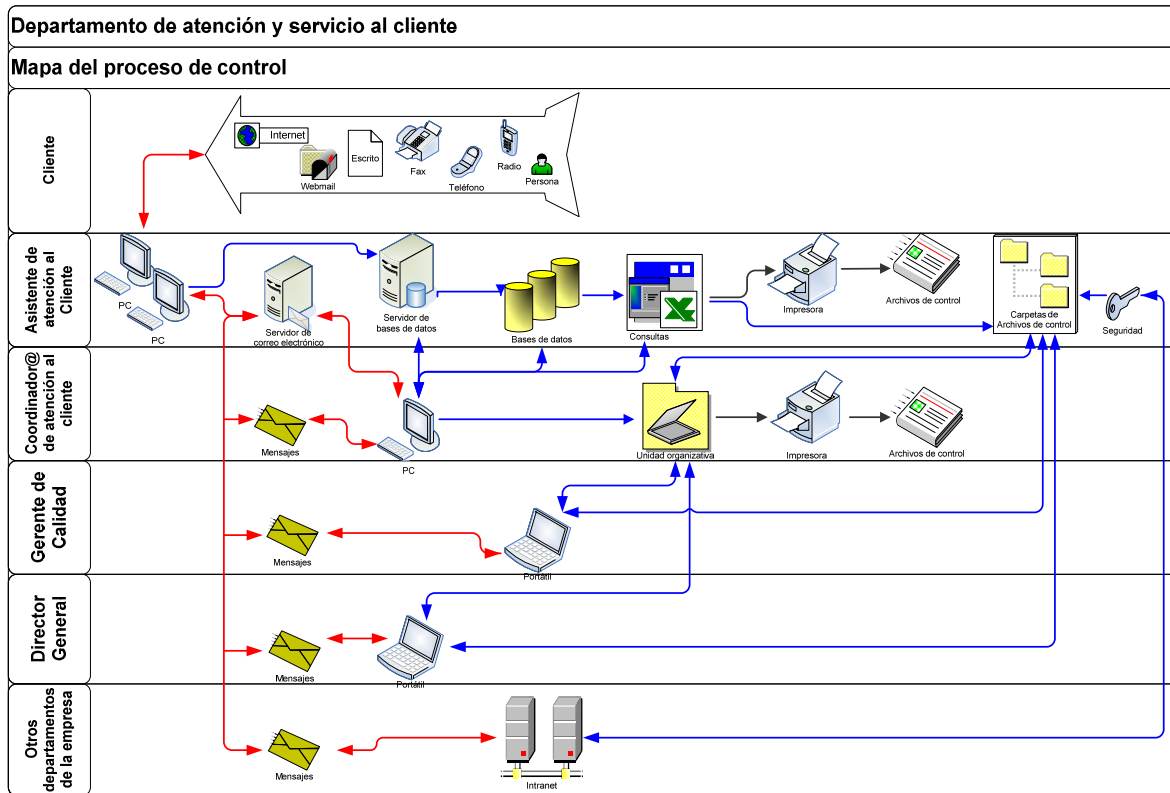
La forma de controlar el departamento se hará tan sencillo como la forma de documentación, para entenderlo también se tiene un mapa de proceso y las consultas a la base de datos, estas consultas pueden responder a cualquier especificación que se requiera de la alta directiva o de la Gerencia de Calidad, mas no tan accesible como para los demás departamentos; a continuación se tiene una propuesta de la forma de control.

#### **4.1.4.2.1. Mapa del proceso de control**

De la misma manera que el inciso 4.1.4.1.1, se debe decir que se inicia el proceso con el contacto con el cliente, quien se comunica con las asistentes de servicio al cliente, ellas tienen la tarea de ingresar la información a un servidor de base de datos y a un servidor de correo electrónico. A partir que la información está en la base de datos de la empresa se pueden realizar las consultas que quiera hacer el CSAC y el Gerente de Calidad. Esta información generará documentos impresos que serán archivados, así también la información quedará en las carpetas de archivos de control.

A través del servidor de correo electrónico se informa al CSAC, Gerente de Calidad, Director General, y los demás departamentos para su valiosa intervención en el proceso de mejora. En resumen el Director General y el Gerente de Calidad pueden tener acceso a la información en la base de datos para controlar las actividades del departamento de servicio y atención al cliente. No es el caso de los demás departamentos, ya que si así fuera se puede distorsionar el fin y objetivo del departamento de servicio y atención al cliente. Véase la figura 24.

**Figura 24. Mapa del proceso de control.**



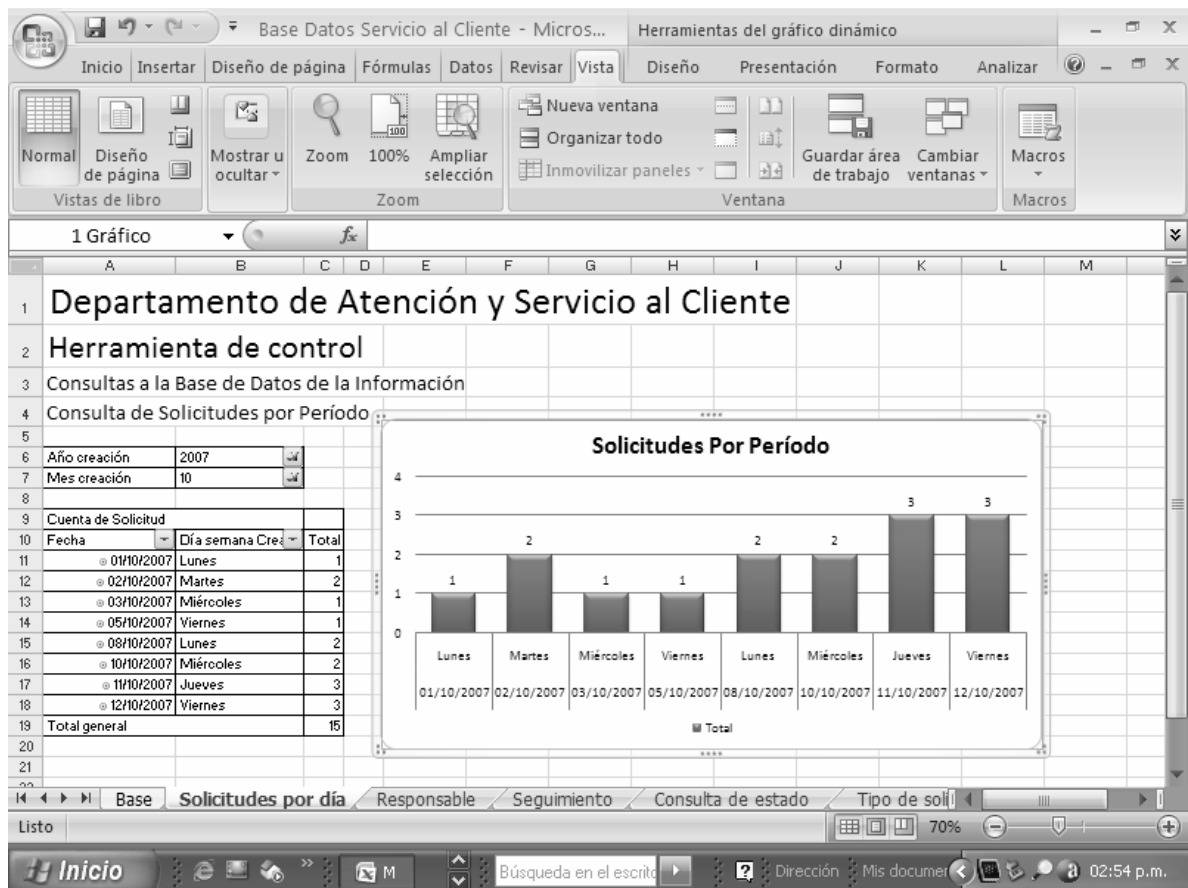
#### 4.1.4.2.2. Diseño de la herramienta de control

La herramienta de control es nuevamente el Software Excel, el cual a partir de la base de datos se puede realizar consultas mediante tablas dinámicas. Las consultas pueden ser de acuerdo al requerimiento del Gerente de Calidad, Director General y el CSAC. La que se propone a continuación tiene la información que se cree indispensable.

#### 4.1.4.2.2.1. Consultas a la base de datos de la información

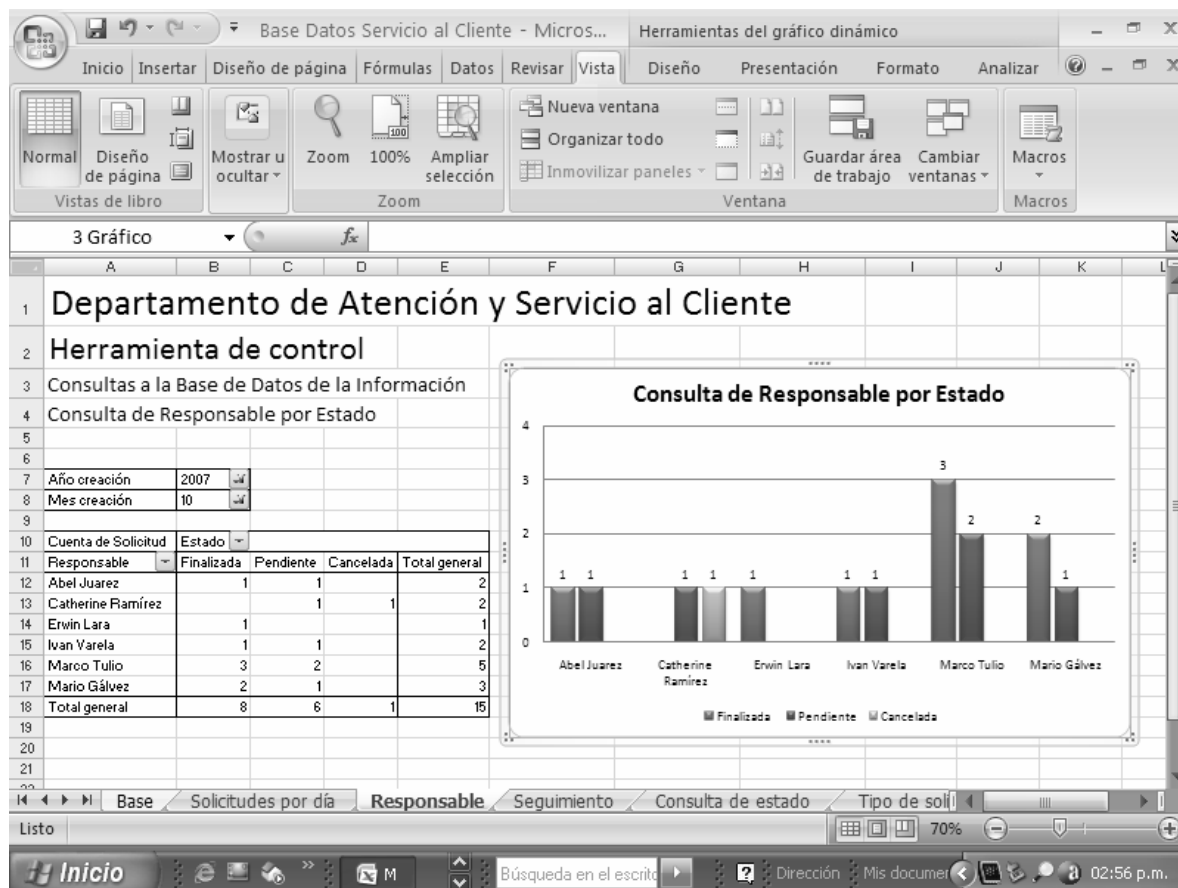
Las consultas pueden variar, como ya se mencionó, en este caso interesa saber cuántas solicitudes existen por determinado período, y refleja una gráfica para saber qué día de la semana se realizó la solicitud, dando la fecha exacta y cuantas se realizaron. Véase la figura 25.

Figura 25. Consulta de solicitudes por período.



Otra consulta puede ser la de responsable, la cual tiene como finalidad informar quién es el responsable de qué actividad y en qué estado está (finalizada, pendiente o cancelada). Véase la figura 26.

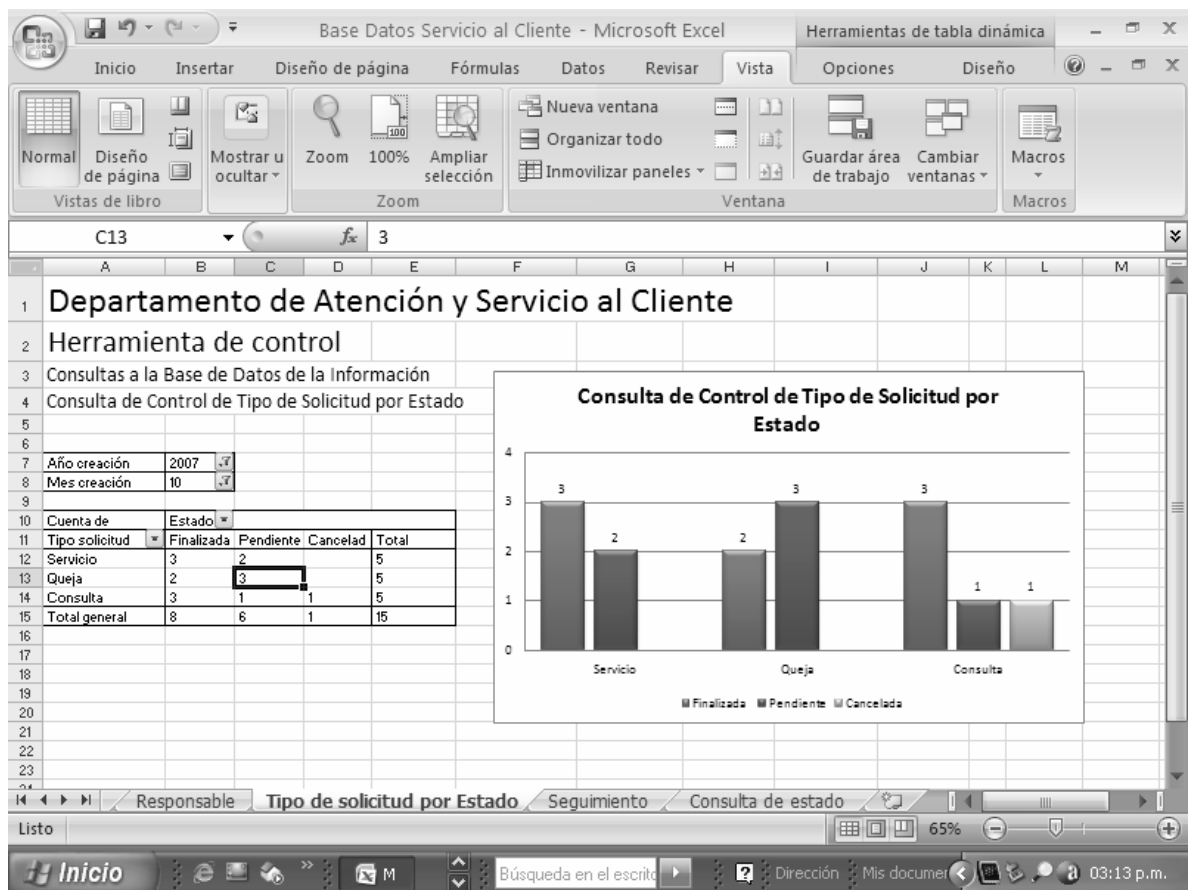
**Figura 26. Consulta de responsable por estado.**





Otra consulta que se puede mostrar es la de tipo de solicitud por estado, en esta consulta se puede ver cuál es el tipo de solicitud y cuál es su estado (véase figura 27)

**Figura 27. Consulta de control de tipo de solicitud por estado.**



#### 4.1.4.3. Forma de dar seguimiento

A continuación se detalla la forma de dar seguimiento mediante el mapa de seguimiento, y también las consultas que se pueden realizar para dar el debido seguimiento.

#### **4.1.4.3.1. Mapa del seguimiento**

El mapa de seguimiento consiste de varias fases, las cuales son comunicación, principales herramientas de seguimiento, auxiliares e impresos. Dentro de la comunicación interactúan todos los involucrados, el cliente, asistentes de servicio y atención al cliente, el CSAC, el Gerente de Calidad, el Director General y otros departamentos. Dentro de las principales herramientas se tiene que a partir de la información que el cliente da a los(as) asistentes de servicio y atención al cliente se tiene la herramienta de Outlook y Excel, para mantener alimentada la base de datos de la empresa (todos los demás involucrados también estarán informados por medio de Outlook). Si el asistente puede finalizar por si solo el caso del cliente, entonces da por finalizado el ciclo, informando al cliente y archivando una copia impresa.

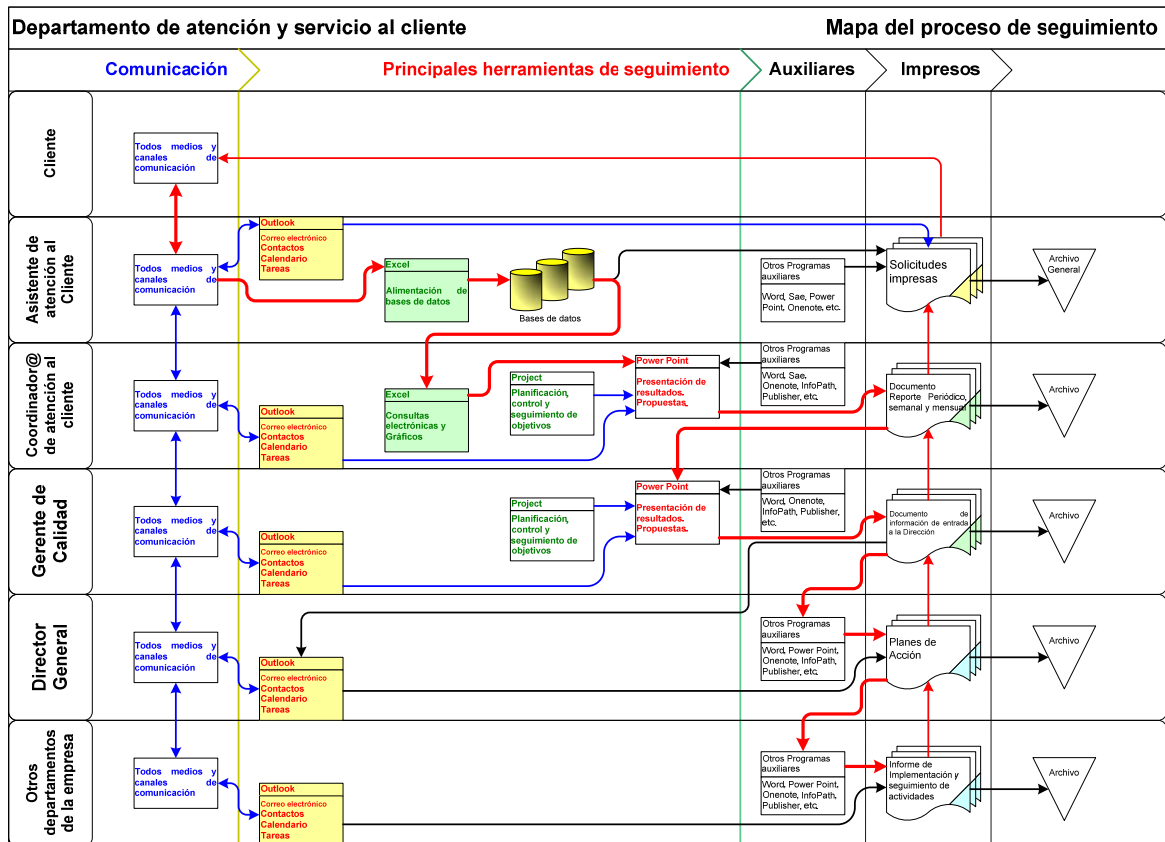
De Excel se tienen las consultas electrónicas y gráficos que utiliza el CSAC, además el CSAC utiliza el Power Point para realizar presentaciones de resultados y propuestas, con la ayuda de Project y otros programas auxiliares, si el caso lo puede resolver él, se da por concluido y se informa a los(as) asistentes y éstas informan el cliente. De lo contrario se le envía al Gerente de Calidad la documentación, procura resolver el caso, si lo resuelve da por concluido el caso y se cierra. De lo contrario, realiza un documento, quien a su vez es ayudado también por las mismas herramientas que el CSAC, para entregárselo al Director General.

El Director General realiza su plan de acción y ayudado por otros programas auxiliares, emite la orden de ejecutar dicho plan de acción para resolver el caso. Los otros departamentos ejecutan la orden e informan de los resultados, verifica el Director General y el Gerente de Calidad los resultados, y son satisfactorios

dan por terminado el caso, de lo contrario vuelve a pasar nuevamente por el Director General hasta que se cierra el caso.

Véase figura 28, cabe decir que las líneas gruesas de color rojo son la **ruta crítica** del diagrama, las delgadas de color rojo representan el **feedback**, las líneas negras son **secundarias**, y las azules representan la **comunicación**.

**Figura 28. Mapa de proceso de seguimiento.**



#### 4.1.4.3.2. Diseño de la herramienta de control

Al igual que el inciso 4.1.4.2.2 la herramienta es muy sencilla de realizar y utilizar, las consultas pueden ser de diversidad de criterios, las cuales se establecerán una vez que se ponga en marcha el departamento. Al final lo que

se pretende es dar un buen seguimiento de servicio o atención que requieran los clientes, para llenar o exceder sus expectativas.

#### 4.1.4.3.2.1. Consultas a la base de datos de la información

Una de las consultas que se pueden ver es la de seguimiento por estado por tipo de solicitud, en la cual se ve el tipo de solicitud, la fecha, número de solicitud, descripción, solicitante, departamento, responsable, estado, fecha inicio, fecha fin y el total (véase figura 29)

**Figura 29. Consulta de seguimiento de estado por tipo de solicitud.**

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

Departamento de Atención y Servicio al Cliente											
Herramienta de control											
Consultas a la Base de Datos de la Información											
Consulta Seguimiento de Estado por Tipo de Solicitud											
Año creación	2007										
Mes creación	10										
Estado	Pendiente										
Cuenta de											
Tipo solicitud	Fecha	Solicit	Solicitante	Descripción de Solicitud	Departamento	Responsable	Estado	Fecha Inicio	Fecha Fin	Tota	
Servicio	11/10/2007	12	Miriam Flores	25 quintales de alimento balanceado para postura	Fabrica de alimentos	Abel Juarez	Iniciada	15/10/2007	(en blanco)	1	
	02/10/2007	2	Carlos Montenegro	20 cajas de huevo mediano Para Pollo	Ventas	Mario Gálvez	Iniciada	04/10/2007	(en blanco)	1	
Queja	03/10/2007	4	Luis Arrue	Huevo sucio	Clasificadora	Ivan Varela	Asignada	(en blanco)	(en blanco)	1	
	08/10/2007	7	Karina	Concentrado mojado	Logistica	Marco Tulio	Iniciada	08/10/2007	(en blanco)	1	
	12/10/2007	13	Luz Gomez	huevo roto	Logistica	Marco Tulio	Iniciada	14/10/2007	(en blanco)	1	
Consulta	02/10/2007	3	María Lara	Precios de huevo institucional	Servicio al cliente	Catherine Ramirez	Creada	(en blanco)	(en blanco)	1	
Total general										6	

Otra consulta que se muestra es la de seguimiento en la que se ve la fecha, número de solicitud, descripción de solicitud y el estado. Véase figura 30.

**Figura 30. Consulta de seguimiento.**

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data in the spreadsheet:

Fecha	Solicitud	Descripción de Solicitud	Estado	Pendiente	Finalizada	Cancelada	Total general
03/10/2007	4	Huevo sucio		1			1
05/10/2007	5	20 quintales de alimento balanceado para chivos			1		1
08/10/2007	6	10 quintales de abono organico			1		1
	7	Concentrado mojado		1			1
10/10/2007	8	Precio de huevo doble gema			1		1
	9	cuanto tiempo tardan en llevar 25 cajas de huevo a la zona 11.			1		1
11/10/2007	10	No se lee la fecha			1		1
	11	Cual es la diferencia entre huevo blanco y marron			1		1
	12	25 quintales de alimento balanceado para postura 2.		1			1
12/10/2007	13	huevo roto		1			1
	14	llevar huevo blanco grande a mc donalds			1		1
	15	Que fue primero el huevo o la gallina				1	1
01/10/2007	1	Tarima plastica para Pricemart no llego			1		1
02/10/2007	2	20 cajas de huevo mediano Para Pollo Campero		1			1
	3	Precios de huevo institucional		1			1
Total general				6	8	1	15

The interface also shows a navigation bar with filters: Responsable, Tipo de solicitud por Estado, Seguimiento, and Consulta de estado. The status bar at the bottom indicates 'Listo' and '65%' zoom.

## 4.2. Estructura organizacional del departamento

La estructura del departamento se debe considerar sobre la base de la carga de operaciones que éste atenderá. Para llegar a la estructura óptima de un coordinador(a) más dos asistentes fue de ayuda la siguiente tabla.

**Tabla II. Tabla de interrogantes orientadas al 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>
5. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, etc.</li></ul>
6. ¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura organizada.</li><li>• Magnitud de los parámetros relevantes del servicio.</li></ul>
7. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio.</li></ul>
8. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).</li></ul>
9. ¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lugar para brindar el servicio, su localización y disposición en planta.</li></ul>
10. ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente.</li><li>• Objetivos y metas del servicio al cliente.</li></ul>

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que 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.

#### **4.2.1. Perfil del personal**

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. El perfil para los puestos se describe a continuación:

- **Coordinador (a) de servicio y atención al cliente:**
  - **Profesión:** Ingeniero industrial, administrador de empresas o carrera afín.
  - **Conocimiento:** Office 2007, Windows Vista, métodos y técnicas de calidad, manejo estadístico. Diplomado en la Norma ISO.
  - **Competencias:** Capacidad de análisis, percepción del detalle, buena comunicación oral, capacidad para enseñar o impartir entrenamientos, manejo estadístico, redacción de informes, orientación a resultados, trabajo en equipo, dinamismo, planificación y organización, buenas relaciones interpersonales, liderazgo, discreción, entre otras.

- **Asistente de servicio y atención al cliente:**

- **Profesión:** 3er. o 4to. año en ingeniería industrial, administración de empresas o carrera afín.
- **Conocimiento:** Office 2007, Windows Vista, métodos y técnicas de calidad, manejo estadístico.
- **Competencias:** Capacidad de análisis, percepción del detalle, buena comunicación oral, capacidad para enseñar o impartir entrenamientos, manejo estadístico, redacción de informes, orientación a resultados, trabajo en equipo, dinamismo, planificación y organización, buenas relaciones interpersonales, liderazgo, discreción, entre otras.

#### **4.2.2. Descripción de puestos**

Una de las partes más importante dentro de cualquier organización es sin duda el tenerla bien definida y saber perfectamente lo que cada persona, que forma dicha organización, hace o debe de hacer dentro de ella, es por eso que se vuelve imprescindible trabajar con descripciones de puestos.

Entonces, se hace una descripción de cada uno de los puestos para el departamento de servicio y atención al cliente de la siguiente manera (ver tabla III):



**Tabla III. Descripción de puestos.**

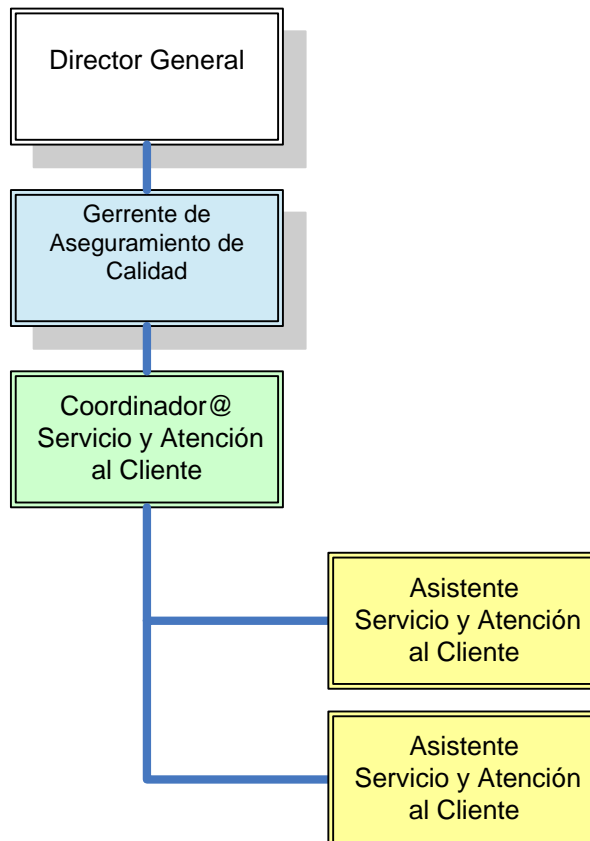
	<b>Coordinador</b>	<b>Asistente</b>
<b>Identificación del puesto</b>	Nombre del puesto: <b>Coordinador de servicio y atención al cliente.</b>	Nombre del puesto: <b>Asistente de servicio y atención al cliente</b>
	Departamento: <b>Depto. de Calidad</b>	Departamento: <b>Depto. de Calidad</b>
<b>Función principal</b>	Encargado (a) de supervisar todas las actividades relacionadas con la gestión de servicio y atención al cliente que se llevan a cabo dentro de la empresa a nivel nacional.	Está comprometido (a) a lograr los objetivos y metas propuestas por el departamento.
<b>Relaciones jerárquicas</b>	Reporta: <b>Gerente de Calidad</b> Supervisa: <b>Asistente</b>	Reporta: <b>Coordinador</b> Supervisa: -----
<b>Responsabilidades</b>	Es el embajador de buena voluntad de la empresa. Trabaja en armonía con el Director General, Gerentes de departamento, e implementa y administra los principios que garantizan una relación de confianza duradera. Es quien demuestra los más altos valores éticos de la empresa.	Apoya al coordinador en todos los procesos administrativos del departamento, seguimiento a documentos, consultas, quejas, etc. Por último brindar la información oportuna a todos los clientes.
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel académico:</b> Ingeniero industrial, administrador de empresas o carrera afín. Dominio del idioma inglés (escrito y leído). Ofimático avanzado (Office 2007, Windows Vista). Manejo estadístico. Diplomado en la Norma ISO</li> <li>• <b>Experiencia:</b> Mínimo de 3 años</li> <li>• <b>Otros requisitos:</b> proactivo (a), disciplinado (a), interés por superación, con iniciativa, demostrar talento para comunicarse, habilidad para trabajar con los clientes y resolver problemas, capacidad de trabajar bajo presión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel académico:</b> 3er. o 4to. año en licenciatura en ingeniería industrial, administración de empresas o carrera afín. Dominio del idioma inglés (escrito y leído). Ofimático avanzado (Office 2007, Windows Vista). Manejo estadístico.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> mínima de 2 años.</li> <li>• <b>Otros requisitos:</b> debe tener orientación al cliente, habilidad de comunicación, conocimiento de la empresa y el mercado, amable, con buena voluntad, respetuoso, etc.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Actividades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajar con todos los empleados para asegurarse que las metas de servicio son cumplidas sin olvidarse de los altos niveles de satisfacción al cliente.</li> <li>2. Resolver las quejas de los clientes y documentarse sobre la clase de servicio recibido por los mismos.</li> <li>3. Programar citas con los clientes para estar al tanto de sus necesidades y sus quejas o comentarios en cuento al producto de la empresa.</li> <li>4. Analizar las encuestas de satisfacción y desarrollar campañas que mejoren la lealtad del cliente, revisando los planes y objetivos con la Gerencia y departamento de ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar y cultivar relaciones con los clientes.</li> <li>2. Contestar y resolver problemas del cliente eficientemente.</li> <li>3. Distribuir las solicitudes entre los clientes internos a todas las personas involucradas. Coordinar la información e informar a todos los involucrados.</li> <li>4. Generar la documentación necesaria para los perfiles, quejas, recomendaciones, expectativas, etc., de los clientes internos y externos.</li> <li>5. Realizar las encuestas y otros diversos métodos para obtener información adecuada a manera de desarrollar la satisfacción de los clientes.</li> <li>6. Proporcionar y asegurarse del seguimiento y retroalimentación de las quejas y soluciones pertinentes a cada caso.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Salario</b></p>	<p style="text-align: center;">Q5,000.00</p>	<p style="text-align: center;">Q3,000.00</p>

#### **4.2.3. Ubicación del departamento en la organización de la empresa**

El departamento reportará al Gerente de Calidad, tendrá un coordinador de servicio y atención al cliente, y 2 asistentes de servicio y atención al cliente, las cuales se rotarán para atender a los clientes internos y externos de la empresa. Para la ubicación del departamento se puede observar la siguiente figura:

**Figura 31. Organigrama del departamento de servicio y atención al cliente.**



#### **4.3. Equipo y herramientas para el funcionamiento**

La infraestructura básica de tecnología para la gestión de la información y comunicación de la empresa para iniciar con el modelo servicio y atención al cliente es:

- Teléfonos.
- Fax.
- PC sin conexión a Internet.

- PC con conexión a Internet (correo electrónico, navegador de Internet y de seguridad (antivirus, Office 2007, Windows Vista, etc.).

La cantidad del equipo dependerá del volumen de negocios que la empresa esté acostumbrada a realizar diariamente.

#### 4.4. Costo de implementación del proyecto

Los costos de implementación del proyecto se dan a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla IV. Costos de implementación.**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario(Q)</b>	<b>Costo Total (Q)</b>
3	Radio comunicadores	1,000.00	3,000.00
4	Sillas individuales de espera	349.00	1,396.00
1	Software Windows Vista	3,499.00	3,499.00
1	Software Office 2007 Professional	5,999.00	5,999.00
1	Cámara de fotos digital Hp M537	799.00	799.00
2	Teléfono móvil Motorola C155	200.00	400.00
3	Equipos de computadora Compaq 5R2117La	5,499.00	16,497.00
3	Teléfonos normales G.E.	169.00	507.00
2	Teléfonos inalámbricos Motorola MAG210	299.00	598.00
3	Fax Multifuncional Lexmark	2,699.00	8,097.00
2	Archivos verticales (4 gavetas 18")	1,099.00	2,198.00
1	Máquina de escribir Brother G6750	999.00	999.00
1	Escritorio para máquina de escribir	799.00	799.00
3	Escritorios (2 gavetas)	1,299.00	3,897.00
3	Sillas tipo secretarial	169.00	507.00
1	Planta telefónica con freehand	25,000.00	25,000.00
3	Juego de dispensadores (2 pack)	39.90	119.70

	<b>ADICIONALMENTE</b>		
3	Uniformes de pantalón	1,650.00	4,950.00
3	Pares de zapatos	200.00	600.00
	<b>MATERIALES</b>		
1	Caja con 10 resma de hojas carta	269.00	269.00
1	Pack con 50 folders carta	26.50	26.50
1	Pack con 50 ganchos para folder carta	15.90	15.90
1	Caja de 500 clips	19.90	19.90
1	Pizarra con almohadilla	299.00	299.00
1	Blíster con 4 marcadores p/pizarra	34.90	34.90
1	Caja con 12 lapiceros	6.90	6.90
1	Caja con 12 lápices de grafito	5.90	5.90
1	Corrector de brocha	5.90	5.90
	<b>SALARIOS</b>		
1	Coordinador (a) de Servicio y Atención al Cliente	5,000.00	5,000.00
2	Asistentes de Servicio y Atención al Cliente	3,000.00	6,000.00
	<b>TOTAL</b>		91,545.60

El costo total de implementación del proyecto asciende a Q 91, 545.60.



## **5. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL 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 que 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 cómo se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

### **5.1. Evaluación del departamento**

La empresa 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 le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado. Se 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:

- Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- Establecer estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.

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

### **5.1.1. Evaluación del proceso de atención**

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

La medición y evaluación del nivel de servicio y atención 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.

Lo que sigue son una serie de declaraciones respecto al enfoque de la organización en cuanto al servicio y atención al cliente (el proceso en general).



**Tabla V. Ejemplo de evaluación del proceso de servicio y atención al cliente.**

<b>Se le pide a usted que puntúe cada declaración de la forma siguiente:</b>	
• Si está usted en fuerte desacuerdo	<b>-2</b>
• Si tiende a estar en desacuerdo	<b>-1</b>
• Si no está seguro de si está de acuerdo o en desacuerdo	<b>0</b>
• Si tiende a estar de acuerdo	<b>1</b>
• Si está muy de acuerdo	<b>2</b>
<p>Por favor ponga su puntuación sólo en la posición indicada por un asterisco al lado de la declaración. Como este ejercicio es un intento de obtener una información útil y genuina respecto a su organización, intente ser tan preciso y objetivo como le sea posible a la hora de contestar a este cuestionario.</p>	

		A	B	C	D	E
<b>1</b>	La alta directiva muestra un interés activo en el servicio y atención al cliente					*
<b>2</b>	La alta directiva demuestra su comprensión del servicio y atención al cliente	*				
<b>3</b>	La alta directiva utiliza la información del servicio y atención al cliente como base para tomar decisiones clave de marketing			*		
<b>4</b>	La alta directiva asigna recursos suficientes para asegurarse de que el servicio y atención al cliente puede funcionar al nivel adecuado		*			
<b>5</b>	La necesidad de un buen servicio y atención al cliente se explica claramente a todos los niveles de personal	*				
<b>6</b>	Existe información adecuada y datos sobre los que basar un plan de servicio al cliente		*			
<b>7</b>	Existe un alto grado de cooperación entre departamentos cuando se trata de temas relacionados con el servicio y atención al cliente				*	
<b>8</b>	La gente tiene claro el papel que desempeñan por lo que respecta al servicio y atención al cliente				*	
<b>9</b>	Los directivos de departamento comprenden claramente la estrategia general de la empresa para el servicio y atención al cliente	*				

		A	B	C	D	E
10	Los directivos de departamento creen que el servicio y atención al cliente es importante					*
11	Se dedica el suficiente tiempo a la mejora del servicio y atención al cliente		*			
12	A todos los Directores de departamento se les da entrenamiento en el servicio y atención al cliente	*				
13	El servicio y atención al cliente no sufre nunca por falta de recursos		*			
14	Es razonable que una empresa como la nuestra tenga un enfoque bien pensado en cuanto al servicio y atención al cliente					*
15	Las razones de nuestros éxitos y los fracasos en el servicio y atención al cliente son evaluados periódicamente			*		
16	El servicio y atención al cliente no se deja sólo en manos de los especialistas, todos los directivos puede hacer una valiosa contribución				*	
17	Nuestro estilo de organización anima y facilita el prestar un alto nivel de servicio y atención al cliente					*
18	Existe una clara comprensión respecto a los objetivos de la organización en cuanto al servicio y atención al cliente	*				
19	Las oportunidades del servicio y atención al cliente son destacadas por sesiones periódicas de revisión			*		
20	Todos los especialistas funcionales contribuyen a las sesiones relacionadas con el servicio y atención al cliente				*	
21	Limitamos nuestras actividades de servicio y atención al cliente a fin de que no tengamos que intentar hacer demasiadas cosas a la vez		*			
22	Estar involucrado en el servicio y atención al cliente es bueno para la carrera de uno en nuestra empresa, o aporta recompensas financieras					*
23	Para el servicio y atención al cliente sólo se recogen datos esenciales			*		
24	El servicio y atención al cliente no funciona en una torre de marfil				*	
25	Somos buenos en identificar los temas más importantes de todo el montón de información del cliente que tenemos a nuestra disposición	*				

		A	B	C	D	E
<b>26</b>	Existe un buen equilibrio entre la evidencia anecdótica y los datos comprobables en nuestro enfoque al servicio y atención al cliente			*		
<b>27</b>	Todo el personal desempeña su parte en prestar servicio y atención al cliente				*	
<b>28</b>	Nuestro programa de servicio y atención al cliente demuestra una concienciación de la actividad de los competidores	*				
<b>29</b>	Los inputs al análisis de nuestro servicio y atención al cliente son, por lo general, tan precisos como podemos obtenerlos		*			
<b>30</b>	El servicio y atención al cliente se trata de una manera seria y profesional			*		
<b>31</b>	Al intentar prestar un alto nivel de servicio y atención al cliente no eludimos grandes problemas que puedan surgir en la organización					*
<b>32</b>	En nuestro enfoque al servicio y atención al cliente se pone mucha atención en los detalles	*				
<b>33</b>	Reconocemos que hemos de igualar nuestras capacidades con las expectativas de los clientes si vamos a prestar los niveles de servicio y atención que exigen		*			
<b>34</b>	Todos los directivos deberían preocuparse por hacer sugerencias y encontrar formas de mejorar el servicio y atención al cliente					*
<b>35</b>	Nuestro servicio y atención al cliente es un tema prioritario en nuestra organización					*
<b>36</b>	El "feedback" sobre el servicio y atención al cliente actual no se "maquilla" para hacerlos más aceptable a la alta directiva		*			
<b>37</b>	El personal (por lo general) comprende y están razonablemente contentos de que nuestro enfoque al servicio y atención al cliente es tanto lógico como apropiado	*				
<b>38</b>	El servicio y atención al cliente está integrado en el plan de marketing y funciona en la misma escala temporal general			*		
<b>39</b>	Lo que nos hemos propuesto conseguir en el servicio y atención al cliente se considera como el inicio de un plan de mejora a largo plazo, no un curatodo instantáneo					*

		A	B	C	D	E
40	La alta directiva está tan encarada a los objetivos de nuestro servicio y atención al cliente como todos los demás miembros de la organización				*	
41	Los “defensores” del servicio y atención al cliente están situados tan alto en la organización que pueden influir en la realización de políticas				*	
42	A la gente siempre se le dan claras instrucciones respecto a la naturaleza de su esperada contribución al servicio y atención al cliente	*				
43	La recogida y recuperación de datos sobre temas de servicio al cliente se mantienen siempre tan sencilla como es posible			*		
44	Los planes de nuestro servicio y atención al cliente son esencialmente prácticos y nada ambiguos, sin ser excesivamente detallados			*		
45	Cuando la gente tiene que hacer el papel de especialistas en el servicio y atención al cliente, se les dice claramente				*	
46	Estamos siempre preparados a utilizar nuevas técnicas o a invertir más en nuestros enfoques al servicio y atención al cliente		*			
47	El servicio y atención al cliente tiene una alta prioridad en toda la organización					*
48	Los estudios de investigación concretos (ya sean internos o externos) se acostumbran a utilizar como inputs par nuestras evaluaciones de los programas de servicio y atención al cliente		*			
49	El servicio y atención al cliente se evalúa periódicamente en busca de la actuación mejorada			*		
50	La alta directiva monitoriza el servicio al cliente y se asegura de que el progreso sigue el camino adecuado				*	
Ahora sume las puntuaciones totales de cada columna						

**Fuente.** Leppard, John; Molyneux, Liz. “Cómo Mejorar su Servicio al Cliente”. Pág. 143-148

**Interpretación.** Puede verse que el servicio y atención al cliente puede sufrir por culpa de un cierto número de razones. Algunas de las barreras clave de la organización pueden ser:

- A Cognitivas, o sea que la gente no está enterada o tiene un conocimiento insuficiente para ser eficaz.
- B Falta de recursos, como tiempo, dato, gente, etc.
- C Sistemas y procedimientos inadecuados.
- D Confusión de papeles, la gente no tiene claro el rol que se espera que desempeñen, o que la forma en que se relacionan entre sí no es productiva.
- E El clima general no apoya, en realidad, al servicio y atención al cliente

De hecho, las columnas de “A” a la “E” del cuestionario representan las barreras relacionadas más arriba. En este cuestionario, las columnas con puntuaciones bajas (cualquiera por debajo de 0) serán las áreas que vale la pena investigar inicialmente en la búsqueda de la mejora. Dentro de estas columnas será útil prestar atención especial a las declaraciones individuales que puntuaron -2.

### **5.1.2. Evaluación del personal**

A fin de proporcionar un excelente servicio y atención al cliente es importante que el personal de la empresa esté tan comprometido con el concepto como la alta directiva. Por lo tanto es valioso comprobar, de forma periódica, cómo percibe el personal su trabajo su trabajo diario y su entorno inmediato (en términos del apoyo, ánimo y limitaciones que proporciona).

Si, en conjunto, el personal siente que la empresa está organizada de forma en que anima un comportamiento que está dirigido a la satisfacción de las necesidades de los clientes, eso es un buen presagio. Lo que también es cierto es que si el personal percibe que se les trata de manera injusta y que los conflictos en lugar de la cooperación son lo que tipifica la situación laboral, el ser “encantador” con los clientes no suena nada bien. Al igual que la caridad, el poner a la gente ante todo empieza en casa.

El cuestionario que se proporciona a continuación es meramente un ejemplo de cómo puede obtenerse la opinión del personal. Puede que no sea necesario hacer todas las preguntas que son pertinentes a todas las organizaciones, pero puede ajustarse de forma que encaje en la mayoría de situaciones.

Una vez que se haya iniciado el proceso de obtener el feedback del personal, es deseable seguir con ello de forma periódica, por lo menos una vez al año. De esta forma se hace posible monitorizar si se han erradicado los “puntos negros” de la organización ya sea por medio del entrenamiento o por el nuevo diseño de los trabajos y sistemas.

**Tabla VI. Ejemplo de evaluación del personal del departamento de servicio y atención al cliente.**

**EVALUACIÓN.** Queremos que la empresa se convierta en una que sea respetada por proporcionar calidad, servicio y atención al cliente. Como ésta es una tarea en la que todo el mundo tiene una parte que desempeñar, estamos interesados en sus opiniones respecto a la empresa como lugar de trabajo. Por favor, denos sus opiniones honestas sobre las preguntas siguientes. Todo el personal responderá a las mismas preguntas y sólo se examinarán los resultados generales; usted como individuo permanecerá en el anonimato.

Por favor, tenga presente que sólo podremos realizar mejoras en el trabajo con su ayuda.		
	<b>SECCIÓN 1.</b> Información de fondo (Por favor, marque los recuadros apropiados)	
<b>1</b>	Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>	
<b>2</b>	Tiempo que lleva en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 1 año <input type="checkbox"/></li> <li>• Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/></li> <li>• Más de 5 años <input type="checkbox"/></li> </ul>	
<b>3</b>	Área funcional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción <input type="checkbox"/></li> <li>• Personal &amp; formación <input type="checkbox"/></li> <li>• Contabilidad &amp; administración <input type="checkbox"/></li> <li>• Ventas / marketing <input type="checkbox"/></li> <li>• Ingeniería &amp; investigación <input type="checkbox"/></li> <li>• Almacenes &amp; distribución <input type="checkbox"/></li> </ul>	
	<b>SECCIÓN 2.</b> Por favor, anote su puntuación en cada recuadro tal como se indica a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En conjunto tiendo a estar de acuerdo</li> <li>▪ Es difícil de decir, no estoy seguro</li> <li>▪ En conjunto, tiendo a estar en desacuerdo</li> </ul>	2 puntos 1 punto 0 puntos
<b>1</b>	Encuentro que mi trabajo me satisface	
<b>2</b>	La gente con la que trabajo se ayuda entre sí cuando hay problemas	
<b>3</b>	Mi Supervisor / Director espera una actuación excelente en todos los momentos	
<b>4</b>	Mi Supervisor / Director y yo siempre tenemos una revisión anual de actuación	
<b>5</b>	En mi trabajo me dan la oportunidad de corregir las equivocaciones	
<b>6</b>	Existe una buena cooperación entre mi grupo de trabajo y otros grupos de trabajo	
<b>7</b>	Los directivos con los que entro en contacto están trabajando mucho intentando que la empresa tenga éxito	

8	En mi trabajo se me anima a que haga sugerencias para mejoras	
9	Mi puesto de trabajo me concede oportunidades de solucionar problemas en el trabajo	
10	La gente sabe que su trabajo afecta a la satisfacción del cliente	
11	Las políticas de la empresa se aplican por igual y continuamente en toda la empresa	
12	Aquellos con los que yo trabajo tienen un gran interés en la empresa	
13	Dispongo de amplias oportunidades de utilizar mis habilidades y capacidad en mi trabajo	
14	Mi trabajo es de una clase tal que puede medir mi propia actuación	
15	Mi Supervisor / Director es alguien a quien yo acudiría si tuviera un problema personal o pensara que me estaban tratando injustamente	
16	Siento que formo parte de un equipo	
17	Tengo confianza en la justicia y honestidad de la directiva	
18	Mi Supervisor / Director confía en que yo hago un buen trabajo	
19	Sé la forma en que mi trabajo encaja con otros en la organización	
20	Me es fácil averiguar cosas que necesito saber para hacer mi trabajo	
21	Me mantienen informado respecto a los planes y nuevos desarrollos de la empresa	
22	En mi trabajo tengo libertad para utilizar mi propio juicio e iniciativa	
23	Mi trabajo no es nunca aburrido y monótono	
24	En mi trabajo hay demasiada presión	
25	Mi Supervisor / Director encuentra tiempo para hablar conmigo con frecuencia en el trabajo	
26	Mi Supervisor / Director agradece las ideas incluso cuando son diferentes de las suyas	



27	Nos tienen bien informados de las cosas que afectan a nuestra departamento	
28	A la gente se le da una buena formación sobre nuevos trabajos, equipos, etc.	
29	Me siento orgulloso de trabajar para la empresa	
30	La buena actuación se recompensa justamente	
31	Veo un buen futuro para mí en la empresa	
32	Hace poco (digamos que durante los últimos 6 meses) he pensado seriamente en abandonar la empresa	
33	Mi Supervisor / Director podría darme más crédito por un trabajo bien hecho	
34	A veces hemos de parecer estar ocupados cuando no hay bastante trabajo que hacer	
35	Las condiciones de trabajo de mi grupo (por ejemplo, espacio, calefacción, etc.) son las idóneas para una buena actuación	
36	Mi Supervisor / Director es abierto en su trato conmigo y no hace política	
37	Mi grupo de trabajo es muy flexible y puede aceptar cambios repentinos de prioridad con muy poca agitación	
38	Mi Supervisor / Director me ayuda a aprender de mis errores	
39	Este enfoque de encuesta es una buena forma para identificar problemas que necesitan solución	
40	Puedo reconocer las mejoras que fueron resultado de la encuesta del año pasado O si este es el primer intento de esta clase de encuestas: Creo que la directiva dará unos pasos positivos para actuar sobre los problemas puestos de relieve por esta encuesta.	
	<b>TOTAL</b>	

Fuente. Leppard, John; Molyneux, Liz. "Cómo Mejorar su Servicio al Cliente". Pág.149

**Interpretación.** Este cuestionario está diseñado para explorar cuatro áreas principales:

1. La forma en que el individuo percibe su trabajo (preguntas 1, 5, 8, 9, 13, 14, 29, 22, 23, 24)
2. Problemas o temas sobre el grupo de trabajo (preguntas 2, 6, 10, 12, 16, 27, 28, 34, 35, 37)
3. La forma en que se percibe al Supervisor / Director (preguntas 3, 4, 15, 17, 18, 25, 26, 33, 36, 38)
4. La forma en que se piensa en general en la empresa (preguntas 7, 11, 19, 21, 29, 30, 31, 32, 39, 40)

Por lo tanto, hay una puntuación máxima de 20 (2 x 10 preguntas) para cada una de estas áreas. (Nota: las puntuaciones para las preguntas 24, 32, 33 y 34 han de ser puestas del revés si se calculan puntuaciones colectivas. Por ejemplo, 0 = 2 y 2 = 0). Las puntuaciones *más bajas* indican las áreas con problemas.

Sin embargo, lo que puede ser más importante que el análisis general puede ser la forma en que los diferentes departamentos, sexos o los que hace diferentes tiempos que están en la empresa, responden a preguntas individuales.

### **5.1.3. Auditorías**

Cuando se generalizó el uso de las nuevas tecnologías, surgió también la necesidad de realizar auditorías sobre varios temas organizacionales. En este sentido se podría decir que la auditoría de servicio y atención al cliente comprende el conjunto de actividades encaminadas a la validación y verificación de los sistemas, procesos y resultados en los que se utilicen para llevar a cabo la satisfacción del cliente, ya sea en cumplimiento de la legislación, como garantía de la integridad y rectitud de la información aportada

por un proceso con determinados estándares relacionados con el buen uso de todos los procesos involucrados en el servicio y atención del cliente.

### 5.1.3.1. Auditoría de la documentación

La lista siguiente es una ayuda para medir y monitorizar la actuación frente a las exigencias del cliente.

**Tabla VII. Ejemplo de auditoría de la documentación.**

No.	Enunciado
1	¿Tiene usted una política escrita de servicio y atención al cliente?
2	¿Se le ha dado amplia circulación dentro de la empresa?
3	¿Los clientes reciben una copia de ella?
4	¿El servicio y atención al cliente está incluido en el plan de marketing?
5	¿Qué elementos del servicio y atención al cliente monitoriza usted periódicamente?
6	¿Piensa usted que debería monitorizarse otros aspectos del servicio?
7	¿Monitoriza usted los costes reales de prestar servicio y atención al cliente?
8	¿Conoce usted los costes reales de prestar servicio y atención al cliente?
9	¿Tienen los clientes acceso directo a la información sobre disponibilidad de los stocks y la entrega?
10	¿Cómo informa usted a los clientes sobre el estado de los pedidos?
11	¿Existe un único punto de contacto para los clientes en su empresa?
12	¿Saben los clientes quién es ese individuo?
13	¿Se ha hecho algún intento de estimar el coste de los fallos en el servicio y atención al cliente (por ejemplo, una entrega parcial, entregas tardías, etc.)?
14	¿Busca la forma de medir los costes de prestar diferentes niveles de servicio?
15	¿Tiene usted medidas internas de servicio y atención así como externas?

16	¿Cómo se comunican las políticas de servicio y atención al cliente?
17	¿Cuál es su tiempo medio de ciclo de pedidos?
18	¿Cuál es la comparación con el de sus competidores principales?
19	¿Monitoriza usted la actuación del tiempo de espera desde el pedido a la entrega?
20	¿Tiene un sistema para contabilizar la rentabilidad del cliente?
21	¿El Director General recibe periódicamente un informe sobre la actuación del servicio y atención al cliente?
22	¿Intenta usted, de forma consciente, contratar individuos que tengan una actitud positiva hacia el servicio y atención al cliente?
23	¿El servicio y atención al cliente entra dentro de los criterios para el ascenso del personal?
24	¿Utiliza usted concepto de control de calidad para gestionar el servicio y atención al cliente?
25	¿Diferencia usted los niveles de servicio por producto?
26	¿Diferencia usted los niveles de servicio y atención al cliente por tipo de cliente?
27	Tiene usted un coste estándar para una situación de falta de existencias (por ejemplo, coste de las ventas perdidas, coste de pedidos de repetición, etc.)
28	¿Proporciona a los clientes un manual del servicio y atención al cliente?
29	¿Controla el “clima” interno del servicio y atención al cliente de forma periódica?
30	¿Su organización de servicio y atención al cliente gestiona de manera eficaz la relación con el cliente desde el pedido a la entrega y más allá?
31	¿Cómo sigue y contesta a las quejas?
32	¿Es usted sensible a las reclamaciones de los clientes y en qué grado?
33	¿Asigna usted recursos adecuados al desarrollo del servicio y atención al cliente?
34	¿Persigue usted el mantenimiento del enfoque en el cliente?
35	¿Aparece, de forma regular, el servicio y atención al cliente en las reuniones directivas y en los programas de formación?

36	¿Qué acciones concretas realiza para asegurarse de que se mantiene a un alto nivel la motivación del personal en relación al servicio y atención al cliente?
37	La imagen de la empresa en relación con el servicio y atención al cliente ¿es adecuada para los mercados en los que opera?

Fuente. Leppard, John; Molyneux, Liz. "Cómo Mejorar su Servicio al Cliente". Pág.155

### 5.1.3.2. Auditoría de atención

Esta auditoría o ejercicio está pensado para ser utilizado en un departamento o área funcional específico del negocio. Al utilizar este cuestionario se hace posible comparar la forma en que los diferentes departamentos responden al suministro de servicio y atención al cliente.

**Tabla VIII. Ejemplo de auditoría de atención.**

El procedimiento es puntuar de la siguiente manera los enunciados:		
0	No es cierto en el caso de nuestra empresa.	
1	A veces es cierto para nuestra empresa.	
2	A menudo es cierto para nuestra empresa.	
3	Siempre es cierto para nuestra empresa.	
No.	Enunciado	Puntuación
1	El departamento comprende cómo puede contribuir a la atención al cliente.	
2	El clima general del departamento apoya la atención al cliente.	
3	La alta directiva del departamento adopta un papel proactivo en los asuntos relativos a la atención al cliente.	
4	El historial general del departamento de suministro de atención al cliente es satisfactorio.	
5	El número y la calidad de nuevas ideas respecto a la atención a los clientes suministrados por este departamento son satisfactorios.	
6	Las quejas del cliente recibidas por la empresa no se reflejan mal en este departamento.	

7	Este departamento ha dado pasos para mejorar sus actividades de atención al cliente.	
8	Hay un plan de acción continuada para mejorar la atención al cliente.	
9	El personal está muy motivado respecto a suministrar atención al cliente.	
10	Se anima al personal a que contribuya con nuevas ideas respecto a la atención al cliente	
<b>TOTAL</b>		

**Fuente.** Leppard, John; Molyneux, Liz. "Cómo Mejorar su Servicio al Cliente". Pág.34

**Puntuación.** La puntuación máxima es 30. Calcular la puntuación real como un porcentaje de esto (por ejemplo, puntuación real / 30x100)

La interpretación de la puntuación se da como sigue:

100 – 90% Está claro que su organización se está tomando el servicio al cliente muy seriamente y debería ser visto como un contribuyente principal a los esfuerzos de la empresa.

89 – 75% Este departamento se encuentra en la parte alta de la puntuación, pero aún hay lugar para las mejoras.

74 – 50% Está usted por encima de la media pero no puede ser complaciente porque hay un campo considerable para la mejora.

49 – 25% A menos que se trate de una encuesta inicial para averiguar cosas respecto al servicio al cliente (en cuyo caso representa el punto de partida), las puntuaciones en este cuadrante no son muy buenas y no pueden justificarse.

Por debajo del 24% A menos que pueda presentarse un argumento convincente respecto a las razones por las que este departamento no contribuye con nada el servicio al cliente, una puntuación tan baja refleja una respuesta extremadamente mala.

### 5.1.3.3. Auditoría de servicio

El principal objetivo es dar un amplio vistazo a la organización, en términos de la importancia que adjudica al servicio y atención al cliente. Al hacer esto, suscita algunos temas generales respecto a donde pueden mejorarse las cosas, especialmente la contribución que realizan varias áreas funcionales de la empresa.

**Tabla IX. Ejemplo de auditoría de servicio.**

El procedimiento es puntuar de la siguiente manera los enunciados:	
1	No es cierto en el caso de nuestra empresa.
2	A veces es cierto para nuestra empresa.
3	A menudo es cierto para nuestra empresa.
4	Siempre es cierto para nuestra empresa.

No.	Enunciado	Puntuación
1	La declaración de misión de la organización menciona "el servicio al cliente" como parte de su carácter especial.	
2	La alta gerencia está involucrada y está activamente interesada en el servicio al cliente.	
3	El clima general de la organización apoya que se proporcione un del servicio al cliente de buena calidad	
4	La alta directiva es receptiva a ideas sobre la mejora del servicio al cliente.	
5	La gente tiene claro la forma en que puede presentar y hacer progresar cualquier buena idea que puedan tener, respecto al servicio al cliente.	
6	El personal es escuchado de forma correcta cuando presenta problemas respecto al servicio al cliente a la alta directiva.	
7	El servicio al cliente está en el orden del día de la mayoría de reuniones de dirección.	

8	La empresa proporciona sesiones o ejercicios de entrenamiento periódico para reforzar la importancia del servicio al cliente.	
9	La empresa anima activamente la comunicación y la fertilización cruzada de ideas respecto al servicio al cliente entre (puntúe sólo cuando corresponda) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diferentes niveles de la organización</li> <li>b. Diferentes departamentos funcionales</li> <li>c. Diferentes unidades operativas</li> <li>d. Diferentes mercados internacionales</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
10	En conjunto, el nivel del servicio al cliente y la actitud general hacia él proporcionada por estos departamentos es satisfactorio <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Producción</li> <li>b. Personal</li> <li>c. Contabilidad / Finanzas</li> <li>d. Marketing / Ventas</li> <li>e. Administración</li> <li>f. Otras áreas funcionales (nómbrelas)</li> </ul> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
11	Nuestro historial de introducir mejoras en el servicio al cliente es satisfactorio.	
12	Cada empleado está al tanto del gran nivel de importancia que la empresa adjudica al servicio al cliente.	
<b>TOTAL</b>		

Fuente. Leppard, John; Molyneux, Liz. "Cómo Mejorar su Servicio al Cliente". Pág.31

Este cuestionario refleja un número de factores que uno esperaría que existieran en una empresa dedicada a tomarse en serio el servicio al cliente.



No todas las preguntas serán apropiadas para la empresa. A pesar de que, por ejemplo, algunas puede que no tengas diferentes unidades operativas, y puede que otras tengan departamentos funcionales diferentes a los relacionados, el cuestionario puede ser aplicado para encajar en la mayoría de situaciones.

**Puntuación.** Primero se suma el número de preguntas que se han utilizado realmente. (Se debe recordar que está permitido dejar fuera las que no son aplicables a la empresa). Después se debe multiplicar este número por tres para llegar a la puntuación *máxima* posible. Sumar todos los puntos que se ha distribuido para llegar a la puntuación *real*. Finalmente se calcula la puntuación real como un porcentaje de la máxima. (Por ejemplo,  $real / máxima \times 100$ )

La interpretación de la puntuación es la siguiente:

- 100 – 90% Está claro que su organización se está tomando el servicio al cliente muy seriamente y, en consecuencia, ya debería estar recogiendo alguna recompensa.
- 89 – 75% A pesar de que se encuentra en la parte alta de la puntuación, aún hay lugar para las mejoras.
- 74 – 50% Está usted por encima de la media pero no puede ser complaciente porque hay un campo considerable para la mejora.
- 49 – 25% Está es una puntuación muy baja, y ciertamente indica que hay mucho que hacer para mejorar el servicio al cliente.
- Por debajo del 24% ¡Vaya, por Dios!

#### 5.1.3.4. Auditoría de satisfacción

Para la empresa la auditoría de satisfacción se compone de dos puntos, las encuestas y el inventario de oportunidades. Para las encuestas únicamente se ejemplificará el modelo de una, ya que a través de ella se puede iniciar el ciclo de mejora, para después también mejorar dicha encuesta.

##### 5.1.3.4.1. Encuestas

Hacer que los clientes rellenen encuestas es una forma común y relativamente barata de recoger información. Esto puede conseguirse de muchas formas, por ejemplo, acompañando a un producto, en el punto de contacto, por ejemplo, la habitación de un hotel, enviándolo por correo, en conexión con respuestas a anuncios u ofertas especiales, etc.

La tasa de éxito en obtener una respuesta de una encuesta puede ser muy variable ya que depende de un número de factores contingentes. Entre ellos e importantes están el diseño de la encuesta, la selección de la muestra y el grado de incentivos que se proporcionen.

**Tabla X. Ejemplo de una encuesta de servicio y atención al cliente.**

<b>1</b>	<b>Si no había estado antes con nosotros, ¿a través de qué fuente ha tenido noticias nuestra empresa?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revista <input type="checkbox"/></li><li>• Internet <input type="checkbox"/></li><li>• Por referencias <input type="checkbox"/></li><li>• Guía telefónica <input type="checkbox"/></li><li>• Otros <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>2</b>	<b>¿Su consulta, pedido, queja, etc., fue procesada de forma rápida y eficiente?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si <input type="checkbox"/></li><li>• No <input type="checkbox"/></li></ul>

<b>3</b>	¿El personal del departamento de servicio y atención al cliente fue amigable y deseoso de ayudar?  • Si <input type="checkbox"/> • NO <input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Se atendió su pedido, consulta, queja, etc., de manera que quedara usted satisfecho?  • Si <input type="checkbox"/> • No <input type="checkbox"/>
<b>5</b>	Tiene alguna recomendación que nos ayude a hacer que llenemos sus expectativas?  • Si <input type="checkbox"/> • No <input type="checkbox"/>

	Se la respuesta es afirmativa, detalle su sugerencia a continuación:  _____  _____  _____  _____  _____  _____
--	--

#### **5.1.3.4.2. Inventario de oportunidades por auditoría**

El inventario de oportunidades ahora es mayor, ya que por medio de todas las auditorias y evaluaciones se podrá saber con exactitud qué es lo que se está haciendo bien o mal, y se obtendrá una mejor manera de realizar los procesos vinculados al servicio y atención al cliente, y que al final son los clientes (tanto internos como externos) los que hacen que las empresas prosperen o declinen los negocios.

#### **5.1.4. Controles de rendimiento del departamento**

Los controles de rendimiento del departamento de servicio y atención al cliente serán las mismas ventas. Ya que todo es un proceso que va agarrado, en otras palabras, cuando se empieza a poner en marcha dicho departamento, se tendrá nueva información, la cual servirá para igualar o rebasar las expectativas de los clientes de la empresa, esto ayudará a crear fidelidad a los clientes, y por ende atraerá nuevos clientes, donde obviamente se tendrán mejores ventas, que al final aportan mayores ganancias para todos.

Algunos ejemplos de controles de rendimiento pueden ser estos, que se enumeran a continuación:

- El número de errores realizados
- El número de visitas realizadas
- El número de quejas solucionadas
- Cantidad de llamadas que no se contestaron, etc.

## **5.2. Análisis de resultados**

Por definición, las mejoras implican cambios. Sin embargo, los cambios a menudo descolocan a las personas y las hacen sentir menos cómodos. Tienen efectos tanto a nivel personal como a nivel de grupo porque amenazan con reemplazar las formas de trabajo existentes y conocidas por unas nuevas y desconocidas.

De forma trimestral, o al menos semestral, se debe hacer una reunión con el Gerente de la empresa y todos los Jefes de departamento, con la finalidad de analizar lo que se ha logrado y los posibles problemas que tiene la organización, con el fin de proponer soluciones conjuntas.

### **5.2.1. Análisis estadístico**

El análisis estadístico ayuda a tomar mejores decisiones basados en datos reales. En el ámbito competitivo, los Gerentes de negocios deben diseñar calidad en productos, y en los procesos para producirlos. Deben generar métodos de mejoramiento continuo e ilimitado en todas las etapas de los procesos de producción y servicio. Esta es una estrategia que emplea métodos estadísticos, particularmente experimentos estadísticamente diseñados, y generan procesos que proporcionan alto nivel de producción, y productos que raramente fracasan en el mercado.

Por otra parte, facilita el desarrollo de productos sólidos en el mercado que son insensibles a los cambios en la variación del ambiente y de componentes internos. Estudios estadísticos cuidadosamente planificados eliminan obstáculos para alta calidad y productividad en cada etapa de la producción. Esto hace ahorrar tiempo y dinero. Es bien sabido que la calidad en el los productos debe ser aplicada lo antes posible en los procesos de

producción. Se debe saber utilizar experimentos estadísticos cuidadosamente planificados para mejorar, optimizar, y para hacer procesos y productos sólidos en el mercado.

A diferencia de los procesos de toma de decisiones determinísticas tal como, optimización lineal resuelto mediante sistema de ecuaciones, sistemas paramétricos de ecuaciones y en la toma de decisión bajo pura incertidumbre, las variables son normalmente más numerosas y por lo tanto más difíciles de medir y controlar. Sin embargo, los pasos para resolverlos son los mismos. Estos son:

1. Simplificar
2. Construir un modelo de decisión
3. Probar el modelo
4. Usando el modelo para encontrar soluciones:
  - El modelo es una representación simplificada de la situación real
  - No necesita estar completo o exacto en todas las relaciones
  - Se concentra en las relaciones fundamentales e ignora las irrelevantes.
  - Este es entendido con mayor facilidad que un suceso empírico (observado), por lo tanto permite que el problema sea resuelto con mayor facilidad y con un mínimo de esfuerzo y pérdida de tiempo.
5. El modelo puede ser usado repetidas veces para problemas similares, y además puede ser ajustado y modificado.

Afortunadamente, los métodos probabilísticos y estadísticos para el análisis de toma de decisiones bajo incertidumbre son más numerosos y mucho más poderosos que nunca. Las computadoras hacen disponible muchos usos prácticos. Algunos de los ejemplos de aplicaciones para negocios son los siguientes:

- Un auditor puede utilizar técnicas de muestreo aleatorio para auditar las cuentas por cobrar de un cliente.
- Un Gerente de planta puede utilizar técnicas estadísticas de control de calidad para asegurar la calidad de los productos con mínima inspección y menor número de pruebas.
- Un analista financiero podría usar métodos de regresión y correlación para entender mejor la analogía entre los indicadores financieros y un conjunto de otras variables de negocio.
- Un analista de mercadeo podría usar pruebas de significancia para aceptar o rechazar una hipótesis sobre un grupo de posibles compradores a los cuales la compañía está interesada en vender sus productos.
- Un Gerente de ventas podría usar técnicas estadísticas para predecir las ventas de los próximos periodos.

### **5.3. Mejoras de los procesos puesto en marcha el proyecto**

Crear un vínculo de lealtad con un cliente proporciona muchos beneficios para la organización, la mayoría relacionados directamente con el resultado final. Los principales son:

- **Incrementar las ventas.** A medida que los clientes conocen una empresa y están contentos con lo que están obteniendo, empiezan a darle más trabajo a la empresa. Con el tiempo, pueden querer más de lo que se les está ofreciendo. Por este motivo, si crea nuevos productos y servicios a lo largo de los años, es buena idea ofrecérselos a los clientes existentes y satisfechos antes de lanzarse a buscar algunos nuevos.

- **Costes bajos.** Este es el síndrome “del cubo que gotea”. Cuesta más ir llenando el cubo con nuevos clientes que evitar perder a los que ya existen tapando el agujero. Cuando se calcula el coste de encontrar a clientes nuevos, no sólo hay que tener en cuenta los gastos de la publicidad. También hay que contar el tiempo que se dedica a descubrir las necesidades de los clientes nuevos y a responder sus preguntas. Algunos de estos costes iniciales se pueden recuperar a partir de los ingresos que emergen de los clientes nuevos, pero pueden volverse despreciables si se hacen a lo largo de varias transacciones y de varios años.
- **La publicidad de boca en boca.** En el mercado actual, sobresaturado y complejo, los clientes les suelen pedir a sus amigos, compañeros o parientes que les recomienden algunos proveedores de productos y servicios. La publicidad positiva de boca en boca de unos clientes satisfechos y fieles es la forma más barata y más eficaz que se puede utilizar, tanto si se venden productos a empresas o a clientes individuales.
- **Retención de empleados.** A los empleados les gusta trabajar para las empresas que tienen clientes contentos y leales porque hace que su trabajo sea más satisfactorio. Resulta que los empleados permanecen más tiempo en las empresas que tienen un conjunto de clientes fieles. Por consiguiente, los servicios de calidad mejoran y los costes de los empleados se ven reducidos, hechos que proporcionan más beneficios.

### 5.3.1. Revisión y actualización de los controles de la información

La empresa debe disponer de **herramientas para vigilar y medir la satisfacción** de sus clientes como las que se encuentran a continuación:



- **El análisis de las quejas de los clientes.** Es una de las formas obvias de recoger información sobre las expectativas de los clientes, a pesar de que en este caso tienen más que ver con la forma en que no se cumplieron. Sin embargo, debe recordarse que por cada cliente insatisfecho que se queja, hay más igualmente insatisfechos y que sin embargo, por razones que sólo ellos conocen, no dicen nada. Por lo tanto, las quejas de los clientes deberían considerarse una especie de iceberg.

Como los que se quejan son minoría puede que sus opiniones sean tergiversadas en cierto modo. Por ejemplo, puede que representen la parte más educada del mercado, o un grupo socioeconómico concreto. Es probable que haya algo en ellos que les proporciona la confianza y determinación necesarias para quejarse cuando otros permanecen callados.

Será una ventaja para la empresa estar enterado de las formas en que este valioso feedback puede ser distorsionado antes de actuar dependiendo de él a una gran escala. Por supuesto, todas las quejas individuales deben ser atendidas rápidas, eficiente y cortésmente. Si la queja no puede ser solucionada rápidamente es una buena costumbre ponerse rápidamente de nuevo en contacto con el cliente e informarle de que se está tratando el asunto.

- **Las felicitaciones.** Algunas empresas pueden encontrarse en la afortunada posición de ser capaces de hacer esto, pero en conjunto incluso el más satisfecho y mejor intencionado de los clientes es raro que exprese su aprobación. Cuando ésta llega, las felicitaciones ocasionales pueden ser valiosas para elevar la moral del personal.

- **Cuestionarios.** Hacer que los clientes rellenen cuestionarios es una forma común y relativamente barata de recoger información. Esto puede conseguirse de muchas formas, por ejemplo, acompañando a un producto, en el punto de contacto.

La tasa de éxito en obtener una respuesta de un cuestionario puede ser muy variable ya que depende de un número de factores contingentes. Entre ellos e importantes están:

1. El diseño del cuestionario
2. La selección de la muestra
3. El grado de incentivos que se proporcionen

- **Encuestas telefónicas.** Éste puede ser un método rápido de generar información y permite que el “investigador” consiga la aclaración a respuestas ambiguas de los clientes. También conlleva un elemento de Relaciones Públicas. Sin embargo, también tiene algunos inconvenientes, ya que la llamada ha de ser breve e ir al grano. Además, a algunas personas no les gusta que se invada su intimidad de esta forma y si el momento es inconveniente no pensará mucho en las respuestas.

### **5.3.2. Estándares de servicio**

Este proceso (que consiste en considerar lo mejor como normal y luego intentar igualarlo o superarlo) es una parte clave de la estrategia de una empresa para retener a los clientes. En primer lugar, implica identificar las formas mediante las que otras organizaciones están atendiendo las necesidades de los clientes con más eficacia que su empresa y, por

consiguiente, conlleva la mejora de los sistemas y procedimientos propios para hacer las cosas iguales o mejor que la competencia.

La mayor parte del éxito de este proceso depende de la selección correcta de las organizaciones con las que se compara. Se trata de determinar las mejores actuaciones entre sus proveedores, clientes, competidores y no competidores. Compararse con organizaciones de otros sectores puede ser útil si está más interesado en los sistemas y los procedimientos que en las técnicas y los detalles.

Aunque el contacto directo con la organización con la que se está comparando es ideal, no siempre es posible llevarlo a la práctica. Puede obtener mucha información útil indirectamente a partir de los contactos industriales, los periódicos técnicos, las publicaciones comerciales, los anuncios, los informes anuales y los clientes.

#### **5.4. Determinación de la relación beneficio costo**

El análisis de costo beneficio es normalmente utilizado en economía para las estrategias de producción. Los costos son la preocupación principal porque cada unidad adicional que se agrega al total incrementa los mismos. Luego de comenzar la producción y por lo tanto los costos asociados, el costo marginal de producir una unidad adicional es constante o incrementa en proporción al incremento de las unidades producidas. Cada unidad de producto adicional tiende a costar tanto o más que la unidad anterior. En cierto punto, el costo adicional de una unidad extra de producto sobrepasará los beneficios adicionales.



El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- $B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- $B/C = 1$  implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

De acuerdo con este análisis y el valor de la relación que se tiene (3.54) se puede decir que el proyecto **es muy aconsejable**.

#### **5.4.1. Costo de producción**

Para determinar los costos de producción se tiene que se necesita los costos de materia prima, mano de obra directa y los gastos de fabricación, los cuales sumados dan como resultado el costo de producción. A continuación se describen cada uno para su mejor comprensión.

##### **5.4.1.1. Costo materia prima**

El costo de la materia prima no es más que los costos de los materiales que se utilizarán en el departamento, como lo son los que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla XI. Costo de materia prima.**

Costos de Materia Prima		
Cantidad	Descripción	Costo
1	Costo Llamada	Q 20.00
1	Papel	Q 269.00
1	Folders	Q 26.50
1	Ganchos	Q 15.90
1	Clips	Q 19.90
1	Marcadores	Q 34.90
1	Lapiceros	Q 6.90
1	Lápices	Q 5.90
1	Corrector	Q 5.90
Total		Q 404.90

**5.4.1.2. Mano de obra directa**

Los costos de mano de obra directa únicamente son los salarios de las personas que se contratarán para el departamento, como se ve en la tabla siguiente:

**Tabla XII. Mano de obra directa.**

Costos de Materia Prima		
Cantidad	Descripción	Costo
1	Coordinador(a)	Q 5,000.00
2	Asistente (Q3,000.00 c/u)	Q 6,000.00
Total		Q 11,000.00

### 5.4.1.3. Gastos de fabricación.

Los gastos de fabricación para la empresa representan el mobiliario y equipo que se utilizará para el departamento, como se ve en la siguiente tabla:

**Tabla XIII. Gastos de fabricación.**

Gastos de Fabricación		
Cantidad	Descripción	Costo
3	Radio Com.	Q 3,000.00
1	Windows Vista	Q 3,499.00
1	Office 2007	Q 5,999.00
1	Cámara digital	Q 799.00
2	Teléfono móvil	Q 400.00
3	Teléfono escritorio	Q 507.00
2	Teléfono inalámbrico	Q 598.00
3	Equipo de Computadora	Q 16,497.00
3	Fax Multifuncional	Q 8,097.00
2	Archivo vertical	Q 2,198.00
1	Máquina de escribir	Q 999.00
1	Escritorio para máquina de escribir	Q 799.00
3	Escritorios ejecutivos	Q 3,897.00
4	Sillas de espera	Q 1,396.00
3	Sillas secretariales	Q 507.00
1	Planta telefónica	Q 25,000.00
3	Juego de Dispensadores	Q 119.70
1	Pizarra c/almohadilla	Q 299.00
3	Uniformes	Q 4,950.00
3	Pres de zapatos	Q 600.00
Total		Q 80,160.70

El costo de producción es el siguiente:

$$C. \text{ Prod.} = \text{MOD} + \text{Mat. Prima} + \text{G. Fab.}$$

$$C. \text{ Prod.} = Q 11,000.00 + Q404.90 + Q 80,160.70$$

C. Prod. = Q 91,565.60, Que viene a ser el costo de implementación del proyecto completo.

#### **5.4.2. Punto de equilibrio**

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc. Por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia son prácticamente constantes, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc.

La determinación del punto de equilibrio también se puede hacer por medio de una herramienta en Excel que está disponible en Internet, la cual es muy sencillo de utilizar, solamente se completan los datos que pide y listo. Los datos que se necesita son: precio de venta, en este caso es el beneficio por llamada, como en este caso existen 3 diferentes valores para 3 diferentes tipos de llamada, se determinará el valor a través de un promedio ponderado, que es entonces de Q17.71; el costo unitario, que es el costo por llamada, y los costos fijos que son los salarios, entonces dichos datos quedan así:

El precio de venta determinado para el cálculo utilizando un Promedio Ponderado se demuestra a continuación en la siguiente tabla:





**Tabla XIV. Cálculo del precio por promedio ponderado.**

	Unidades	Precio	Peso %	Precio*Peso %
Consulta	400	15	0.286	4.286
Servicio	600	18	0.429	7.714
Queja	400	20	0.286	5.714
Total suma	1400			17.71

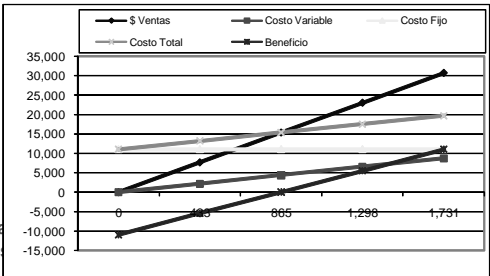
- Precio de venta           Q 17.71
- Costo unitario            Q 5.00
- Costos fijos              Q 11,000.00

A partir de estos datos se devuelve cual es el punto de equilibrio y se mostrará ahora cual es en las siguientes figuras:

**Figura 32. Programa en Excel para obtener el punto de equilibrio.**

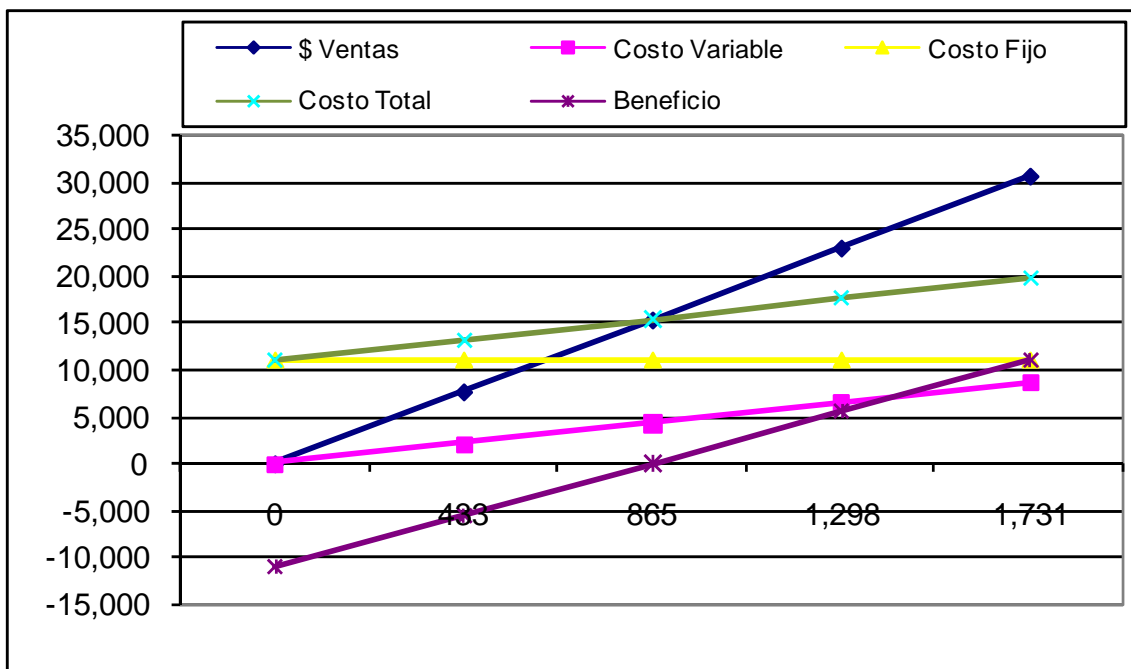
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1		<b>Punto de Equilibrio (cálculo y gráfico)</b>					Consultas Excel gratuitas, descargas... Clic Aquí !!!					
2		<a href="http://www.exceluciones.com">www.exceluciones.com</a>					 Soluciones, Productos y Servicios para Hojas Excel					
3		<i>(Por Rolo, experto Exceluciones)</i>										
4												
5		Vamos a enseñarte rápidamente como construir el Punto de Equilibrio (Breakeven) de un negocio.										
6		Mediante el punto de equilibrio se calcula cuantas unidades de tu producto debes vender para										
7		que los beneficios totales sean cero. Si vendes más tu negocio dará beneficios, y si vendes										
8		menos tu negocio dará pérdidas.										
9		El gráfico es de lo más fácil. El truco está en las fórmulas para armar los datos para el gráfico.										
10		A continuación te mostramos como armarlas.										
11												
12		Precio Venta	17.71	< Completar	Q Ventas	0	433	865	1,298	1,731		
13		Costo Unitario	5.00	< Completar	\$ Ventas	0	7,664	15,327	22,991	30,655		
14		Costos Fijos	11,000.00	< Completar	Costo Variable	0	2,164	4,327	6,491	8,655		
15		Pto. Equilibrio	865.46	(en Cantidad)	Costo Fijo	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000		
16					Costo Total	11,000	13,164	15,327	17,491	19,655		
17					Beneficio	-11,000	-5,500	0	5,500	11,000		
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29		Consultas Excel gratuitas, descargas... Clic Aquí !!!										
30		 Soluciones, Productos y Servicios para Hojas Excel										
31		También esperamos que nos visites en nue										
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40		<a href="http://www.exceluciones.com">www.exceluciones.com</a>										



Ampliando la imagen, se puede apreciar el punto de equilibrio,

**Figura 33. Ampliación de la figura 32.**



Precio Venta	17.71
Costo Unitario	5.00
Costos Fijos	11,000.00
Pto. Equilibrio	865.46

Fuente. [www.abcdatos.com](http://www.abcdatos.com). Octubre 2007.

Así entonces, el punto de equilibrio es de 866 llamadas.

Lo que significa que el departamento será muy rentable pues al atender 866 de las 1,400 que se reciben al mes, que es aproximadamente 62%; se estará cubriendo los gastos del departamento y estaría siendo auto sostenible dando oportunidad para las mejoras y la reinversión.

Con las 866 llamadas que cubren la operación, quedan de ahorro 534 llamadas ( $1,400 - 866 = 534$ ) al valor del promedio ponderado calculado que es de Q 17.71 se obtiene Q 9,457.14 por mes, ( $534 * 17.71 = 9,457.14$ ), por lo que, sí el valor total del proyecto es Q 91,565.60, se estaría pagando en aproximadamente 10 meses, una vez iniciado su funcionamiento, ( $91,565.60 / 9,457.14 = 9.68$ )

## CONCLUSIONES

1. La propuesta de un modelo de atención y servicio al cliente ha sido completada, en base a un diagnóstico de necesidades, el cual puso de manifiesto las oportunidades de la empresa para alcanzar y garantizar el requerido nivel de excelencia en la atención y servicio al cliente, que además de contar con la calidad esperada es muy rentable para la empresa bajo la percepción económica.
2. Se utilizó una herramienta llamada FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), para analizar la situación de la empresa en materia de atención y servicio al cliente. Al realizar el diagnóstico reflejó la necesidad de hacer cambios operacionales que coadyuven a la mejora continua del producto, servicio y la empresa, ya que en la fecha del diagnóstico el funcionamiento del servicio al cliente no llena las expectativas de los clientes, y por tal razón se realizó este proyecto.
3. Con base a las oportunidades descubiertas con la FODA fue posible realizar un plan de trabajo sistemático y ordenado para proponer la implementación de un departamento que se dedique directamente a la gestión de la atención y servicio al cliente, para realizar los cambios sopesados necesarios en el momento, que significa crear la estructura con el alcance determinado y sus mapas de procesos.

4. La atención y el servicio al cliente está presente en toda la cadena de valor del producto, es por ello que el alcance del nuevo departamento abarca el cliente interno y externo y sus variantes. Sus funciones básicas es recibir, buscar, procesar y dirigir correctamente la información y comunicación de toda la empresa.
5. El nuevo departamento de atención y servicio al cliente estará formado por un coordinador(a) y dos asistentes y estará bajo la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad en el organigrama general de la empresa.
6. El perfil del o la coordinadora de atención y servicio al cliente debe ser recién graduado universitario o pensum cerrado de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o afín, el perfil de los asistentes deberá ser estudiante universitario de segundo o tercer año de igual rama académica que el o la coordinadora, para ambos puestos se necesita excelente habilidad interpersonal y espíritu de servicio. Como la jerarquía del departamento de Aseguramiento de la Calidad en el organigrama general de la empresa tiene un nivel de Staff el nuevo departamento de atención al cliente deberá operar bajo el mismo concepto, pero dirigido por la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad.
7. Los canales de comunicación e información que el nuevo departamento de atención y servicio al cliente utilizará para sus operaciones son el teléfono, radio comunicador, correo electrónico y fax, aunque no se descarta que la comunicación sea de cara a cara.

8. La forma como el nuevo departamento de atención y servicio al cliente realizará la documentación es digitalmente en una hoja electrónica y también en forma impresa, con documento controlado; para controlar el desarrollo de las actividades, así como, dar seguimiento a los requerimientos de los clientes se desarrolló un sistema de consultas de tablas dinámicas a la base de datos que es la hoja electrónica, de la cual se puede seleccionar por fecha, tipo de servicio, cliente y otras formas como se desee.
  
9. Se determinó que los costos necesarios para crear el departamento de servicio y atención al cliente ascienden a Q 91,565.60. Costos que son necesarios para el funcionamiento básico de dicho departamento. Que se esperan recuperar en un plazo aproximado de 10 meses una vez iniciado el proyecto.





## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere mejorar su servicio y atención al cliente, que conozcan ampliamente el tema para encontrar las flaquezas de su sistema para alcanzar su óptimo estándar de servicio, a través de la empresa monitorear sistemáticamente la forma en que sus cliente perciban dicho servicio y atención.
2. En cuanto a la resistencia al cambio se sugiere tener agentes entusiastas del cambio y ser capaces de motivar a los que se encuentran a su alrededor, ya que no es suficiente solicitar el cambio y luego esperar que se produzca.
3. Debe existir una involucración intensiva y activa de la alta directiva y una orientación de la gente notablemente alta, también es necesario un alto nivel de medición y disposición para recibir feedback, y un núcleo de valores compartidos con los que todo el mundo se sienta comprometido.
4. La involucración de todo el personal aunque no esté en contacto directo con el cliente o aunque se sientan que no están involucrados activamente en el servicio y atención hacia ellos, por medio de motivarlos, premiándolos, agradeciéndoles, etc.

5. Debido a que gran parte del éxito de esta tarea depende del recurso humano se sugiere que la empresa considere en planificar y formar la permanente motivación en el personal del departamento de atención y servicio al cliente debido a que ellos serán el rostro y la voz de la empresa en los momentos de verdad con los clientes dicha motivación puede conseguirse de varias formas se deja a discreción de la empresa el método y la forma que ésta elija.
6. En este proyecto se realizó un presupuesto moderado de la inversión para formar el departamento, el que se puede considerar en el caso que fuese solamente un proyecto en prueba, pero sí el proyecto resultase fascinante se sugiere a la empresa a través de la Gerencia de Calidad revisarlo y ampliarlo en función de un gusto personalizado.
7. El sistema de control y seguimiento es una base de datos manejada en Excel de Microsoft se sugiere que se renueve el archivo cuando este exceda los 100 megabytes, 15,000 registros o un año, lo que suceda primero puesto que este archivo resulta incomodo de manejar cuando ya es muy grande y para evitar correr el riesgo de perder la información. Más adelante se sugiere cambiarse a un sistema de base de datos personalizada para tal fin, es decir, un Software especializado para llevar ésta tarea.
8. Se sugiere hacer back-ups (copias de respaldo) de la información sino es diaria por lo menos una vez por semana, en el caso de que un equipo de computación llegase a fallar, también puede utilizarse un servidor para tal fin, en el cual puede conservarse los respaldos y manejar los equipos de escritorio con la información en proceso.

9. También se recomienda que cada persona del departamento de atención y servicio al cliente posea un clave de acceso y que firme el registro al que haya tenido acceso para que cuando se quiera hacer seguimiento de un caso se sepa quién fue la persona que ya lo conoce y facilite su resolución.
  
10. Se recomienda mucho orden con los documentos de control impresos y que únicamente se generen los que sean necesarios, así como dejar una copia a cada departamento involucrado y que el responsable del departamento firme de haber sido notificado.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Kotler, Philip. **Dirección de marketing**, Pearson Educación, México, 2001. ISBN: 968-444-422-2. Área: Universitarios. 792 páginas. Formato 20 X 25.5 cm.
2. Heizer J., Render B. **Dirección de la producción. Decisiones tácticas**. Sexta edición. Pearson Educación, Madrid, 2001. ISBN: 84-205-3036-0. Materia Producción (economía) 338. Páginas: 528. Formato 195 X 250.
3. Heizer J., Render B. **Dirección de la producción. Decisiones estratégicas**. Sexta edición. Pearson Educación, Madrid, 2001. ISBN: 84-205-2924-9. Materia Producción (economía) 338. Páginas: 488. Formato 195 X 250.
4. Dr. César Ramírez Cavaza. **Ergonomía y productividad**, 2001, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México, D.F. ISBN 968-18-3797-5. Páginas 415.
5. 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.

6. Werther, William. **Administración de personal y recursos humanos.** Quinta Edición. México: Editorial McGraw-Hill, 2000. 582pp.
7. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS. Carmen María Paz y Paz Bailey. Asesorada por el Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco. Guatemala, febrero de 2006. Páginas 127.
8. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial. CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA ESTRATEGIA EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES. Mario Gerardo de la Cerda Gordillo. Asesorado por Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú. Guatemala, julio de 2006. Páginas 92.
9. 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. Páginas 129.

10. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría "MODELO DE SERVICIO  
DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON APOYO TECNOLÓGICO". Seminario para  
optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión  
Participante: María Gabriela Moya Gómez Nombre Director: Gustavo  
Zurita Alarcón. Otoño-2004. Páginas 110.

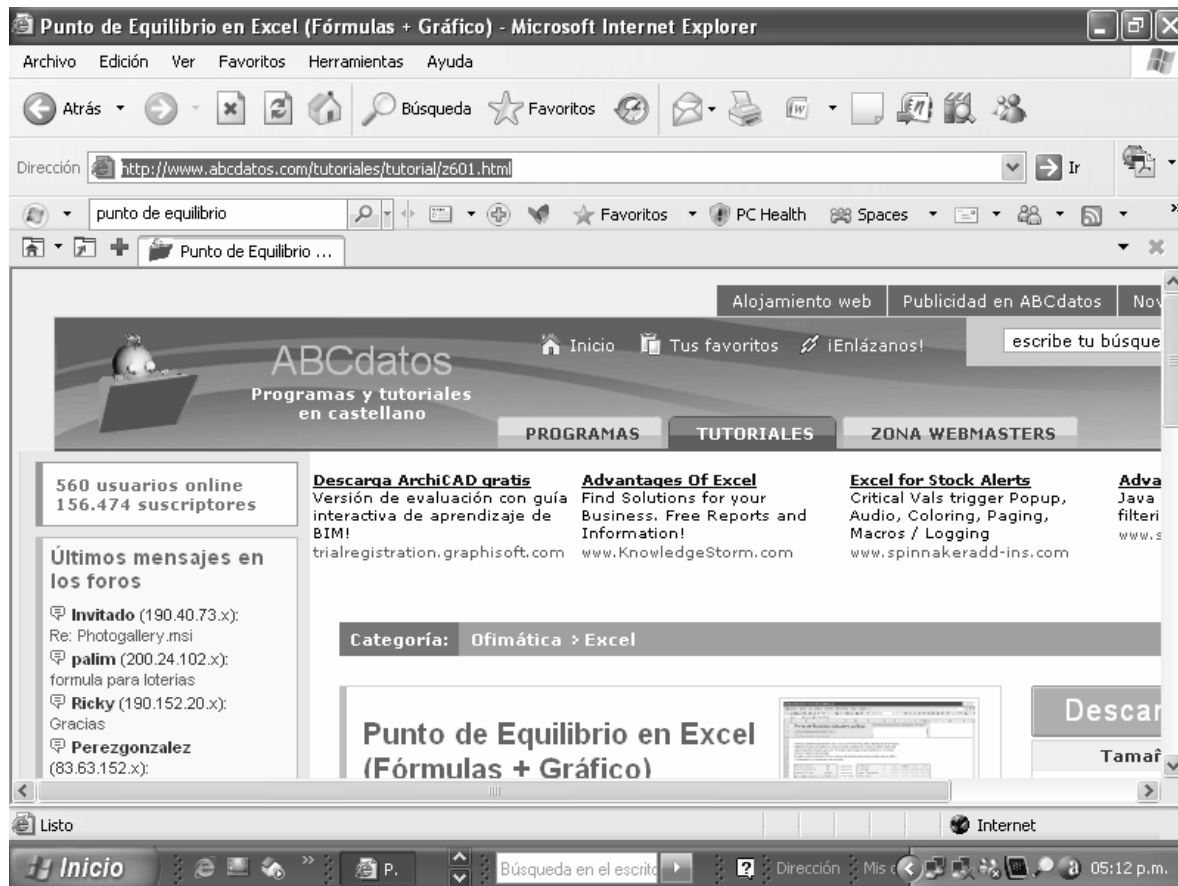
**Referencias electrónicas:**

11. **Razonamiento Estadístico para decisiones Gerenciales.**  
[www.mirror-service.org](http://www.mirror-service.org). Septiembre 2007.

12. **Punto de Equilibrio.** [www.abcdatos.com](http://www.abcdatos.com). Octubre 2007.

# ANEXOS

Figura 34. Punto de equilibrio en Internet.



Fuente: www.abcdatos.com. Octubre 2007.



Figura 35. Cotizaciones en internet.



[www.officedepot.com.gt](http://www.officedepot.com.gt). Octubre 2007.