



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

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DEPARTAMENTO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE
PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE**

César Jovany Rojas Sáenz
Asesorado por: Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras

Guatemala, marzo de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DEPARTAMENTO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE
PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

CÉSAR JOVANY ROJAS SÁENZ

ASESORADO POR: INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO 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 Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

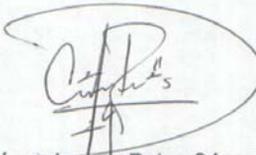
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Edwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Avila Echeverria
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DEPARTAMENTO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE
PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha de octubre de 2006.



César Jovany Rojas Sáenz

Guatemala, 22 de octubre de 2007

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

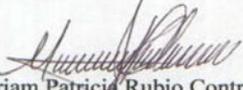
Estimado Ingeniero Gómez,

De la manera más respetuosa me dirijo a usted para someter a su consideración el trabajo de graduación: **Propuesta de un modelo para el departamento de atención al cliente de una empresa fabricante de productos de acero inoxidable**, desarrollado por el estudiante de ingeniería industrial César Jovany Rojas Sáenz.

El proyecto ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos establecidos para los trabajos de graduación y ha contado con mi asesoría y revisión, por lo que recomiendo ampliamente su aprobación.

Agradeciendo su amable atención y sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,


Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras
Colegiada activa No. 4074
Asesora

MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. No. 4.074

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE**, presentado por el estudiante universitario César Jovany Rojas Sáenz, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

DIRIGIR Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Edwin Echeverría
COLEGIADO 4133

Guatemala, febrero de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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 MODELO PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE**, presentado por el estudiante universitario César Jovany Rojas Sáenz, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2008.



/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

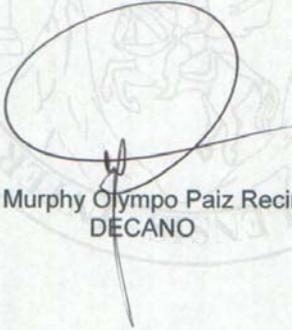


Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.088.2008

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 MODELO PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE**, presentado por el estudiante universitario **César Jovany Rojas Saenz**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, marzo de 2008.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Ser supremo que me ha guiado y bendecido hasta llegar a este momento.

MIS PADRES

Miguel Rojas y Carmela Sáenz, por ser pilares en mi vida, quienes me han brindado todo su apoyo, consejos y su ejemplo de trabajo, perseverancia y honestidad.

MI HERMANOS

Helen, Karina, Gabriela y Miguel Angel, por su cariño y confianza.

MIS ABUELOS

Que en paz descansen, gracias por la confianza que siempre tuvieron en mí.

MIS TÍOS

En especial a mí tía Olga Sáenz y don Roberto Samayoa, por el incondicional apoyo y confianza brindados.

AGRADECIMIENTOS

Con mucho cariño a mis padres, quienes han sido mis guías durante toda mi vida, y me han brindado toda su confianza, infinitas gracias, Dios los bendiga.

A mi tía Olga Sáenz y don Roberto Samayoa, muchas gracias por toda su ayuda.

A la ingeniera Miriam Patricia Rubio Contreras, por su paciencia y asesoría para la culminación de este trabajo de graduación.

A todos quienes de una u otra forma influyeron para llevar a feliz término este trabajo.

1.4.3.1	La capacitación dirigida a la atención al cliente....	12
1.5	Descripción de la empresa.....	13
1.6	Estructura organizacional de la empresa.....	15
1.6.1	Organigrama general.....	15
2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA	
	FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE.....	17
2.1	Segmentos del mercado atendido.....	17
2.2	Tipo de demanda atendida en la empresa.....	17
2.3	Sistemas de información empresarial.....	18
2.4	Conformación, funcionamiento y recursos con los que cuenta el departamento de atención al cliente de la empresa.....	18
2.5	Otros departamentos de la empresa relacionados con el proceso de atención al cliente.....	19
2.5.1	Producción.....	19
2.5.2	Ventas.....	20
2.5.3	Finanzas.....	20
2.6	Método actual para la medición de la atención al cliente en la Empresa.....	21
2.7	Análisis FODA del departamento de atención al cliente.....	22
2.8	Puntos críticos del proceso de atención al cliente en la empresa...	25
3	MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PROPUESTO PARA LA	
	EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO	
	INOXIDABLE.....	27
3.1	Propuesta del modelo para el departamento de atención al Cliente.....	27
3.2	Propuesta de mejoras en áreas afines y que contribuyen al desarrollo del proceso de atención al cliente.....	31
3.3	Sistemas de medición de la atención al cliente.....	34
3.3.1	Principales parámetros de la atención al cliente a ser	

del modelo de atención al cliente propuesto.....	61
4.4 Realización de cronogramas de trabajo para la implementación del modelo de atención propuesto.....	64
5 MONITOREO Y CONTROL DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PROPUESTO PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE.....	65
5.1 Importancia y funciones de los equipos de trabajo como herramientas de control del modelo propuesto de atención al cliente.....	65
5.2 Comunicación y retroalimentación interna y externa respecto al funcionamiento del modelo de atención al cliente.....	66
5.2.1 Importancia y aplicación de las principales vías de retroalimentación.....	66
5.2.1.1 Medios telefónicos.....	67
5.2.1.2 Página electrónica.....	68
5.2.1.3 Correo electrónico.....	68
5.2.1.4 Boletas de evaluación.....	69
5.2.2 Técnicas de control estadístico para el monitoreo de los avances y la toma de decisiones enfocadas a la mejora continua.....	71
5.2.2.1 Gráficas estadísticas.....	71
5.2.2.2 Diagrama de Pareto.....	74
5.2.2.3 Diagrama Causa y Efecto.....	78
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Triángulo del servicio.....	11
2.	Organigrama general.....	15
3.	Boleta de conformidad.....	70
4.	Gráfico de histograma.....	72
5.	Diagrama circular.....	73
6.	Diagrama de Pareto.....	77
7.	Identificación del problema.....	79
8.	Diagrama causa y efecto.....	80

TABLAS

I.	El lenguaje de los gestos.....	51
II.	Resultados a preguntas de primer contacto.....	72
III.	Resultados a preguntas de primer contacto.....	73
IV.	Resultados a preguntas de primer contacto.....	77

GLOSARIO

Cronograma	Ordenamiento cronológico de eventos, para su ejecución y seguimiento.
Patrón	Modelo utilizado para realizar comparaciones de la misma clase o especie.
Retroalimentación (<i>Feedback</i>)	Información proporcionada por el receptor en el proceso de comunicación, como respuesta a un mensaje previo enviado por el emisor.
Segmentación	División en grupos homogéneos.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación fue realizado en una empresa fabricante de productos de acero inoxidable. Este ha ido incrementando su participación en el mercado, fruto del esfuerzo y calidad de sus productos, sin embargo, están concientes que en el mundo globalizado actual es muy importante conseguir una ventaja competitiva, respecto al resto de proveedores, siendo la atención al cliente un tema relevante para lograrlo.

El contenido del presente trabajo abarca aspectos como la descripción de la actividad comercial de la empresa, visión, misión, mercado al cual se dirige, así como su estructura organizacional. Siendo éste un punto de partida para un análisis más concreto del área de atención al cliente.

El departamento de atención al cliente cuenta con varias fortalezas, así como debilidades , las cuales son tomadas en cuenta en la generación del plan de atención al cliente, que abarca diversos aspectos tales como el diseño de estrategias propias del área, capacitación del recurso humano, mejoras en la comunicación, diseño de métodos para recabar información de primera mano respecto de la percepción del cliente, así como las herramientas estadísticas adecuadas para un análisis sólido.

Tampoco se podía dejar de lado la importancia de la aprobación y compromiso necesarios por parte de los mandos altos, medios y el resto del personal respecto a las mejoras propuestas en el área de atención al cliente, esto debido a que el producto o servicio final que se entrega es un reflejo de la coordinación de los procesos internos, y los cambios que se propongan no

surtirán efecto sin el compromiso y esfuerzo de todos quienes conforman la empresa.

Finalmente, es el cliente quien decidirá si el producto o servicio que ha recibido cumple o no con sus expectativas, lo cual dictará el futuro comercial de la empresa, por lo que es una tarea de todos los integrantes de la misma el dar lo mejor de sí para obtener resultados positivos que permitan el crecimiento comercial que genere la estabilidad y crecimiento laboral deseado.

OBJETIVOS

GENERAL

Mejorar la calidad de la atención al cliente en una empresa fabricante de productos de acero inoxidable a través del diseño de un modelo enfocado al departamento de atención al cliente, el cual sea adecuado a sus características y necesidades.

ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis del departamento de atención al cliente y otras áreas de la empresa directamente involucradas, lo cual permitirá tener un diagnóstico de la situación actual en dicha área.
2. Diseñar el método más adecuado para medir la calidad de la atención al cliente otorgada por la empresa.
3. Determinar los temas de atención al cliente adecuados que deberán ser incluidos al momento de brindar capacitaciones al personal.
4. Fijar las estrategias adecuadas de atención al cliente que hagan que la empresa se mantenga en el proceso de mejoramiento continuo.
5. Establecer la mejor forma de organizar equipos de trabajo que analicen, implanten y controlen los procesos de atención al cliente.
6. Indicar el orden adecuado para la implementación del modelo propuesto para el departamento de atención al cliente.
7. Determinar las mejores formas de control y seguimiento estadístico al modelo propuesto de atención al cliente.

8. Establecer las formas de comunicación más adecuadas para que el cliente pueda transmitir sus ideas, comentarios, quejas, etc., que ayuden a mejorar continuamente el departamento de atención al cliente.

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización de los negocios se hace necesario que las empresas busquen diferenciarse en los servicios o productos que generen, que les garanticen permanecer en el gusto y preferencia de los clientes. Con este objetivo claro, se han empezado a buscar estrategias que permitan el posicionamiento y crecimiento comercial, convirtiéndose la atención al cliente en un punto esencial para lograrlo.

La atención al cliente debe analizarse de forma integral, teniendo claro que de nada sirve recibir quejas si la información no trasciende, y no existen cambios internos en la empresa que permitan una mejora sustancial que sea percibida por el cliente.

El presente trabajo de graduación propone un modelo integral para el área de atención al cliente de una empresa fabricante de productos de acero inoxidable, en el cual se realizó un análisis previo que sirvió como punto de partida para las mejoras propuestas. Las cuales van encaminadas a la mejora en medios físicos, de comunicación, diseño de estrategias, capacitación al personal, métodos para recabar información, herramientas estadísticas para un correcto control, así como también se hace mención del papel que deben de ejercer los mandos altos y medios para una correcta ejecución y seguimiento del modelo.

Será el cliente quien al final decida si las medidas tomadas fueron efectivas, producto del cual nos premiará con su preferencia y lealtad o en su defecto con su rechazo, en cualquiera de las dos situaciones se debe estar

preparado para mantener y mejorar ó cambiar el rumbo de acción. Situación en la cual los equipos de trabajo desempeñarán un papel fundamental para el análisis, diseño e implementación de mejoras.

Por último, es importante recordar que la atención al cliente es una tarea de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, cuyo esfuerzo dictará el éxito o fracaso que pueda obtenerse.

1. GENERALIDADES

1.1. Definición de cliente

Toda actividad que implica la prestación de un bien o servicio va dirigida a una persona individual o comercial, que será beneficiaria de la actividad que se realiza y que retornará un pago monetario o de otra índole por el producto o servicio recibido. Esta definición está basada en los conceptos del tipo comercial, actualmente el cliente es un concepto más amplio que también se aplica en el análisis y mejoramiento de procesos.

1.2. Tipos de clientes

En la gestión de procesos internos y de atención al cliente se identifican dos tipos de ellos, los cuales son clasificados en clientes internos y clientes externos, radicando la diferencia en la actividad que desempeñan.

1.2.1. Cliente Interno

Se refiere a cada una de los eslabones que componen los procesos internos en las empresas, y que desempeñan una función propia que sirve como punto de partida, para que se pueda ejecutar otra, que de igual forma desempeñará un papel similar, terminando el proceso cuando se genera el producto o servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente externo. Radicando en ello la importancia de su análisis para el mejoramiento continuo.

1.2.2. Cliente Externo

El cliente externo se puede definir como la persona o entidad fuera de la empresa que está a la espera de recibir un producto o servicio para su posterior comercialización o utilización en actividades de índole diverso. El Cliente externo se clasifica de varias formas, tradicionalmente denominadas en mercadeo como segmentación o formas de dividir a los clientes en sub-grupos, para facilitar su conocimiento e interacción. La segmentación o clasificación más tradicional es: Personas Naturales y Personas Jurídicas, Individuos y Empresas. Pero también se pueden clasificar según su edad (niños, jóvenes, adultos), su ubicación geográfica, su nivel de ingresos, y hasta su forma de pensar. Las empresas también pueden clasificar a sus clientes de acuerdo con los hábitos de compra, los canales o puntos de venta que utilizan, la frecuencia de consumo, el tamaño de la compra y la antigüedad.

1.3. La atención al cliente

En términos sencillos, la atención al cliente es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro lo vería como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro lo definiría como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. No importa qué productos o servicios se vendan, es sumamente importante que la atención al cliente sea una prioridad. La atención al cliente no tiene parámetros definitivos, ya que dependerá de lo que el cliente crea que es, la atención al cliente significa hacer lo que sea necesario para satisfacerlos, tan rápido como sea posible.

1.3.1. Calidad en la atención al cliente

La calidad en la atención al cliente es un concepto muy ambiguo y dependerá de la percepción y valor que el cliente asigne a los diversos elementos que interactúan en el proceso de adquisición de un producto o servicio, y que logren hacerlo sentir valorado, satisfecho y que por lo mismo cumplan con sus expectativas, y que finalmente logren que se cuente con su preferencia y lealtad.

1.3.1.1. La medición de la atención al cliente

La medición de la atención al cliente es una parte importante en cualquier tipo de actividad comercial, ya que servirá para conocer el grado de satisfacción y cumplimiento de las expectativas, que se está logrando con los productos o servicios.

La atención al cliente se puede medir en diferentes etapas del proceso, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Además, habría que considerar algunos efectos posteriores a la transacción y aún más, posteriores al uso, consumo o disfrute del producto o servicio. Todo esto con el fin de conocer de una forma más detallada, lo que piensan los clientes de la empresa e identificar áreas de mejora que permitan mantener su preferencia y confianza.

1.3.1.2. Principales parámetros para la medición de la calidad en la atención al cliente

Al realizar mediciones generalmente se hacen utilizando un patrón o una medida que exprese la magnitud de la variable que se desea medir. De igual forma si se quiere medir la calidad en la atención al cliente que se está generando, se debe determinar previamente el tipo de cualidades a evaluar, las cuales deben ser significativas para que al momento de analizarlas brinden un panorama amplio de la percepción del cliente, que ayudarán a detectar las áreas de mejora sobre las cuales se debe trabajar.

De tal cuenta se citan los siguientes parámetros:

- **Confiabilidad**

El término confiabilidad se refiere a la capacidad que tiene un producto o servicio para cumplir con la función para la que fue diseñada. De tal cuenta el grado de confianza que tenga el cliente hacia la empresa, será fruto de la calidad de los productos o servicios que haya recibido, encerrando en ello, el tiempo de entrega, apego a especificaciones, seguimiento pre y post-venta, trato personal, etc.

- **Rapidez**

El término rapidez se refiere a la capacidad de respuesta que se pueda tener ante cualquier tipo de requerimiento, éste puede ser: el realizar una cotización rápida y eficientemente, realizar un estado financiero rápido y exacto, realizar una compra apegada a los requerimientos y en un lapso corto de tiempo, etc., como se mencionó, el término es aplicable a cualquier campo de acción y juega un papel muy importante en la percepción del cliente.

- **Empatía**

Describe la capacidad de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona y de compartir sus sentimientos, lo cual puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones. Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales.

- **Equidad**

El término equidad se refiere a justicia e igualdad, e indica que se debe brindar el mismo trato a todos los clientes, el cual debe ser de calidad, amable, respetuoso, etc. En resumen, que el cliente perciba que el trato es uniforme y de acuerdo a sus expectativas.

- **Flexibilidad**

Es la capacidad de alternar entre distintos criterios de actuación que pueden ser necesarios para responder a las demandas cambiantes de una tarea o situación, lo cual en la actualidad es considerada una gran ventaja competitiva.

- **Comunicación**

Proceso de transmisión de información de un emisor (A) a un receptor (B) a través de un medio (C). En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser codificado, por el emisor y decodificado por el receptor.

En los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

Es importante recordar que ésta puede ser verbal y no verbal, lo que comprende un todo, donde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado, pues puede ser claro, que llegue la información, pero ¿qué es lo que se quiere transmitir?, o el receptor, ¿qué es el que verdaderamente puede descifrar la información?, allí los canales entonces juegan un papel importante, así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

- **Capacidad del personal**

Parámetro de suma importancia que abarca muchas áreas, el cual será percibido de inmediato por el cliente, entre los aspectos que abarca se encuentran: la capacidad de atención al cliente, capacidad de decisión ante situaciones repentinas, capacidad de ser flexible, capacidad de adaptación, capacidad de ejecución, etc. Dicho término es aplicable a todos y cada uno de los puestos de las organizaciones y cuyo análisis ayudará a detectar áreas con necesidades de capacitación técnica, relaciones humanas, inteligencia emocional, etc.

- **Elementos físicos tangibles**

Representa a todos los medios físicos que forman parte de la empresa, mobiliario, equipo de cómputo, instalaciones físicas, etc. Elementos que el cliente percibe y que le generan una idea de las ventajas y limitaciones con las que cuenta la empresa. Ya que muchos de esos medios físicos deberán utilizarse para satisfacer las necesidades del cliente y que le crean una idea global de lo que puede esperar de la empresa.

1.3.2. Cuatro tipos de atención al cliente

- **El congelador**

Refleja una operación con nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método congelador le comunica a los clientes “que no son importantes”.

Las principales características de este tipo de servicio son las siguientes:

Procedimiento: lento, poco coherente, desorganizado, caótico, inconveniente.

Personal: insensible, frío o impersonal, apático, distante y sin interés.

- **La fábrica**

Representa un servicio eficiente en procedimientos pero débil en la dimensión personal. El método de fábrica comunica a los clientes: “que es un número, y que será procesado como tal”.

Las principales características de este tipo de servicio, son:

Procedimiento: puntual, eficiente, uniforme.

Personal: insensible, apático, distante, sin interés.

- **El desorden amistoso**

El método del desorden amistoso es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “Qué se está haciendo un esfuerzo, pero realmente no se sabe lo que se está haciendo”.

Las principales características de este tipo de servicio, son:

Procedimiento. Lento, poco coherente, desorganizado, caótico.

Personal: amistoso, personal, con interés, con tacto.

- **Calidad en la atención al cliente**

Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos, le comunica a las personas “que se tiene interés en ellos y que se les cumple”.

Las principales características de este tipo de servicio, son:

Procedimiento: puntual, eficiente, uniforme, caótico.

Personal: amistoso, personal, con interés, con tacto.

1.3.3. Cuatro razones por las que la calidad en la atención al cliente es importante

- **Mayor competencia**

Ya sea en una gasolinera de la esquina, en una tienda, en un negocio gigantesco de ventas al público o en un banco internacional, la competencia es fuerte. La supervivencia de los negocios depende de mejorar la ventaja

competitiva. La calidad en la atención al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

- **Desarrollo en la industria de los servicios**

Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. El desarrollo de las empresas que prestan servicios sigue incrementándose.

- **Más conocimientos sobre los consumidores**

Hoy se tienen más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos productos o servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio y la atención.

- **La calidad en la atención al cliente beneficia económicamente**

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes, esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen, la calidad en la atención al cliente lo hace posible.

1.3.4. Empatía con el cliente

Un punto importante que es aplicable no solamente al campo de la atención al cliente, consiste en la empatía que significa “simpatizar, sentir en común”, describe la capacidad de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona y de compartir sus sentimientos, lo cual puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones. Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Lo cual aplicado a la atención al cliente implica el tener la habilidad de conectarse con el cliente, conocerlo de tal forma que permita cumplir y anticiparse a sus necesidades, lo cual redundará en su satisfacción y posicionamiento en su preferencia.

1.4. Triángulo de servicios de atención al cliente

El servicio de atención al cliente se ve generalmente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

Para la mayoría de los escritores del tema servicio de atención al cliente, ésta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso de la atención al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen la atención.

La atención al cliente es algo más complejo en la cual intervienen varios elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo existe el triángulo del servicio. Lo particular de este concepto es concebir el servicio de atención al cliente como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

Figura 1. Triángulo del servicio



1.4.1. Sistema de atención al cliente

Por sistemas en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Como se sabe, cada día se incorporan nuevos artefactos y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro.

1.4.2. Estrategias de atención al cliente

Resulta evidente que si no existe una estrategia de atención al cliente, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen, son peculiares. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual. Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para la atención al cliente en cada organización.

1.4.3. Recurso Humano para la atención al cliente

Son las personas que tradicionalmente prestan el servicio de atención al cliente, y que tienen una labor periférica y oficial, dependiendo de los sistemas y estrategias para sus labores.

1.4.3.1. La capacitación dirigida a la atención al cliente

La capacitación en la atención al cliente es realmente importante para lograr que todos los colaboradores de una empresa adquieran una visión más amplia de la importancia de la calidad de la atención al cliente que una empresa debe ofrecer para permanecer presente en un mercado cada vez más competitivo. Asimismo para estar en la capacidad de responder con claridad a las necesidades del cliente, teniendo en cuenta sus circunstancias.

1.5. Descripción de la empresa

La empresa fabricante de productos de acero inoxidable donde se realizó el presente trabajo, inicio operaciones en 1996 dedicándose desde el principio a la fabricación de diversos tipos de artículos fabricados en acero inoxidable, derivado de la demanda detectada por parte de sus propietarios de artículos de éste material. De tal cuenta se comenzó como un pequeño taller que atendía pedidos a pequeña escala, los cuales fueron teniendo una buena aceptación que permitió el ir creciendo e incursionando en diversas áreas productivas.

Al día de hoy, la empresa atiende varios mercados entre los cuales están: Hotelería y restaurantes, industria alimenticia, industria químico farmacéutica, aplicaciones de arquitectura e ingeniería. E incluyen dentro de su oferta:

1. Diseños especiales
2. Exportación
3. Creatividad y habilidad en los procesos
4. Asesoría y servicio al cliente
5. Fabricación diversa de productos en acero inoxidable: gabinetes, lavatrastos, mesas, sillas, pasamanos, marcos para baños, ventanas y diseños especiales solicitados por los clientes.

Su principal materia prima es el acero inoxidable, el cual importan de Estados Unidos, el cual viene en distintos tipos y calibres dependiendo del tipo de aplicación a fabricar, entre los más comunes están el 304, 430 y el 316 para laboratorios e industria farmacéutica. Además de planchas y tubos de acero inoxidable, utilizan accesorios fabricados del mismo material los cuales también son importados. Cuando por cuestiones de retrasos en tiempo de entrega o

problemas de trámites de importación o aduanales, pueden acudir al mercado nacional en el cual también les puede proveer sus principales materias primas, con el inconveniente en costo que esto representa.

La empresa cuenta con una visión y misión empresarial, las cuales rigen su estrategia de funcionamiento y expansión, siendo éstas:

Visión empresarial

Ser reconocidos constantemente como:

- Líderes en la distribución y fabricación de productos de acero inoxidable por la excelencia en calidad y servicio.
- Un equipo de trabajo orgulloso de pertenecer a la empresa.
- Un modelo empresarial de vanguardia; con un espíritu permanente de motivación hacia la mejora continua.

Misión empresarial

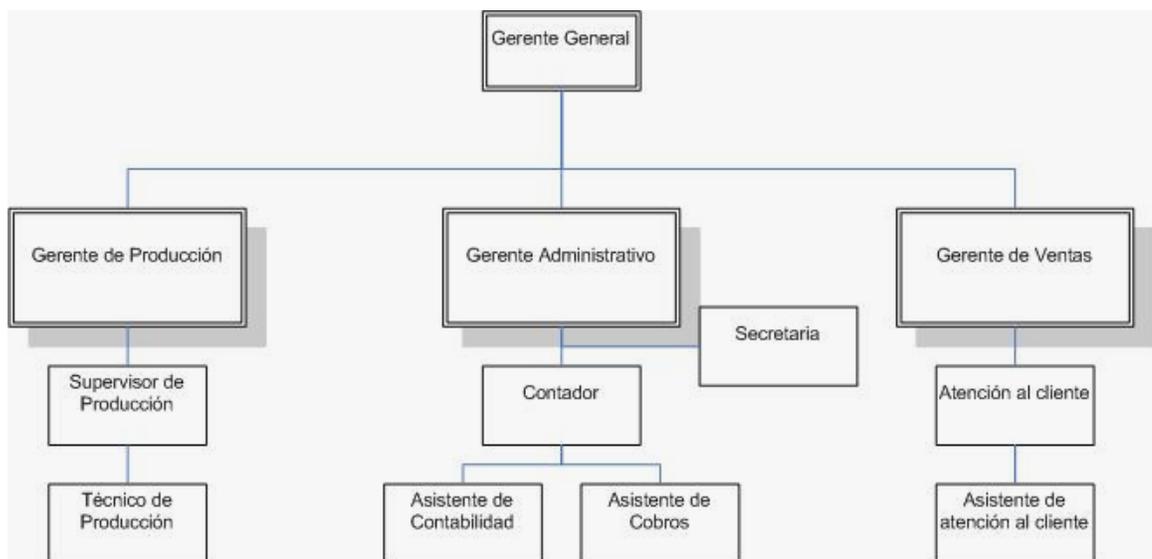
Fomentar el reconocimiento de ser una empresa líder en el mercado, que satisface los intereses de sus clientes, con aplicación de una política clara de: precio, calidad, tiempo de entrega; que esté basada en una actitud de atención y servicio: antes, durante y después de la venta.

1.6. Estructura organizacional de la empresa

Actualmente, la estructura organizacional de la empresa está basada en el diseño tradicional de jerarquías, el cual tiene como característica líneas de mando verticales, sin embargo esto podría cambiar en el futuro derivado de las exigencias del mercado que exige enfoques más dinámicos que permitan la toma rápida de decisiones y menos burocracia.

1.6.1. Organigrama general

Figura 2. Organigrama general



Basado en un modelo tradicional, en el cual sobresalen la gerencia general, y las otras tres grandes áreas: producción, administración y ventas. El departamento de atención al cliente se encuentra bajo el mando directo del departamento de ventas, funcionando también como soporte técnico. El

departamento de administración abarca también el manejo de los temas de logística y finanzas.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE.

2.1. Segmentos del mercado atendido

La empresa fabricante de productos de acero inoxidable, no tiene un segmento único o específico al cual se dirija su actividad comercial, por el contrario la empresa produce para diversos sectores siendo estos: hotelería y restaurantes, industria alimenticia, industria química farmacéutica, aplicaciones de arquitectura e ingeniería. Actualmente sus ventas han abarcado Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Panamá.

2.2. Tipo de demanda atendida en la empresa

Prácticamente la empresa cuenta con un tipo de demanda estable, derivado del reconocimiento y preferencia de que gozan por parte de sus clientes, los cuales como se indicó están en casi toda Centroamérica. En ésta empresa el departamento de servicio al cliente está completamente ligado al área de ventas, puesto que su función principal es la de servir como soporte técnico a clientes, debido a que generalmente el contacto hacia la empresa por parte de los clientes es a través del departamento de atención al cliente, quienes realizan cotizaciones, seguimientos y cierre de ventas, así como eventualmente seguimiento post-venta, el cual lo hacen cuando es un proyecto grande o cuando existe algún reclamo por parte del cliente en el cual entre en vigencia la garantía del equipo.

2.3. Sistemas de información empresarial

El departamento de atención al cliente de la empresa fabricante de productos de acero inoxidable no cuenta con registros, ni formas o métodos para recabar información referente a la atención al cliente, de tal cuenta las decisiones que toman son en base al sentido común sin el respaldo de algún tipo de registro o fuente informativa.

Se considera que la información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido los ejes sobre los que había girado la gestión empresarial.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial el conocimiento del entorno, en un mundo cada vez más complejo y cambiante, origina una necesidad cada vez mayor de información para la toma de decisiones, tanto para atacar nuevos mercados, como para mantener los existentes así como para proteger a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad.

2.4. Conformación, funcionamiento y recursos con los que cuenta el departamento de atención al cliente de la empresa

El departamento de atención al cliente se encuentra bajo la supervisión y mando del área de ventas. Existe una persona encargada de la atención al cliente y una asistente de atención al cliente, quienes enfocan la mayoría de sus esfuerzos a brindar soporte técnico debido a que son las encargadas de realizar cotizaciones, darles seguimiento y el cierre de ventas, situación que

cambia cuando se trata de proyectos especiales para los cuales cuentan con el apoyo del personal de ventas, diseño e ingeniería. Por lo que la información que generalmente se intercambia con el cliente es sobre especificaciones de productos, tiempos de entrega o dudas para la formulación de proformas. Para comunicarse con los clientes hacen uso de medios como: el teléfono, fax y correo electrónico. No se cuenta con ningún tipo de encuesta de satisfacción en la atención al cliente, buzón de sugerencias, ni ninguna otra forma de recibir retroalimentación acerca de cómo los percibe el cliente. Se cuenta con una página electrónica que cuenta con muy poca información de la empresa, por lo que si el cliente es nuevo puede quedarse con muchas dudas que pueden hacer que busque otra opción.

2.5. Otros departamentos de la empresa relacionados con el proceso de atención al cliente.

Las empresas están conformadas por diversas áreas, la cuales cumplen funciones específicas para su buen funcionamiento, de tal cuenta es necesario el conocer el papel que juegan y el cómo influyen en la imagen que el cliente se fija acerca de la empresa. Para el presente caso, la empresa fabricante de productos de acero inoxidable esta dividida en tres grandes áreas: gerencia de producción, gerencia administrativa y gerencia de ventas, todas ellas bajo el mando de la gerencia general.

2.5.1. Producción

La empresa cuenta con un departamento de producción, el cual se encarga de la elaboración de los productos previamente planificados de acuerdo a las órdenes de compra o proyectos existentes, los cuales son previamente incluidos en el programa de producción que se revisa de forma

semanal. Se hace referencia a ésta área debido a que el funcionamiento correcto, de acuerdo a especificaciones de calidad y en tiempo, harán que el cliente se sienta satisfecho y brinde su preferencia y lealtad. Por lo que una buena planificación de mano de obra, materiales, tiempos, etc., ayudan a cumplir con éste objetivo.

2.5.2. Ventas

El área de ventas generalmente es el departamento con mayor contacto con el cliente y es quien muchas veces mejor lo conoce, de tal manera es una buena fuente de información acerca del cliente, y que puede ser un auxiliar importante al momento de diseñar los objetivos y estrategias del área de atención al cliente. También es importante el que éste departamento esté plenamente conciente de los procedimientos de trabajo del resto de departamentos tales como producción, administración, etc., para que esté conciente de ofrecer a los clientes finales productos de acuerdo a sus especificaciones y limitaciones existentes y lograr el efecto global deseado, el cual es que el cliente perciba que la empresa es un proveedor confiable y con calidad. Caso contrario se estarán surtiendo productos que no cumplirán las expectativas del cliente y que tendrán un efecto completamente negativo, que incluso pueden hacer que se pierda al cliente. En la empresa fabricante de productos de acero inoxidable el área de atención al cliente esta integrado al departamento de ventas y funciona como se detalló anteriormente y del cual se hará referencia más adelante.

2.5.3. Finanzas / Administración

Otra de las áreas básicas en todas la empresas y ésta no podía ser la excepción, es el área de administración, ya que para la realización de muchas

actividades que conlleven al término del producto, entrega y seguimiento, se debe previamente contar con recursos de diversa índole, que permitan desarrollar las diferentes actividades previamente planeadas y para el mantenimiento de una estructura empresarial estable en todas sus áreas. El departamento de administración en la empresa fabricante de productos de acero inoxidable incluye dentro de sus atribuciones el estar a cargo de las labores de finanzas, logística y personal,

La logística constituye un punto medular en la empresa, al encargarse de la coordinación de todo tipo de compras, tales como materia prima, material de empaque, suministros varios, coordinación de transportes, y todo lo que cada una de estas actividades conllevan, y que son de vital importancia para la consecución de los objetivos. Para lo cual se necesitan tener previstos los recursos económicos necesarios, así como el recurso humano para la ejecución de las tareas planeadas.

Derivado de lo anteriormente expuesto resalta la importancia de una buena organización en cada una de las áreas que componen la empresa, puesto que el producto final que se obtenga y la satisfacción que se genere en el cliente serán fruto del trabajo conjunto de todas las áreas de la empresa.

2.6. Método actual para la medición de la atención al cliente en la empresa.

En la actualidad la empresa fabricante de productos de acero inoxidable, no cuenta con un método preestablecido para conocer la opinión de los clientes respecto a la empresa. Eventualmente realizan llamadas telefónicas de confirmación de recepción de cotizaciones y entrega de producto.

Otro método informal consiste en el intercambio de información entre los agentes de ventas y personal de atención al cliente al momento de ejecutar una cotización, venta, entrega, más sin embargo este tipo de intercambio a menudo puede quedar solo entre éstas partes sin trascender de manera de aprovechar las áreas de oportunidad que puedan detectarse. Aparte de que generalmente es información acerca de productos ó proyectos a cotizar, más no así acerca de la percepción de la atención y servicio que se les brinda.

Por lo tanto, no se tiene una idea clara acerca de lo que los clientes piensan, de la empresa y de sus expectativas. Por lo que el departamento de atención al cliente actualmente es un auxiliar del área de ventas para la realización de cotizaciones, seguimiento a las mismas, cierre, y ocasionalmente recibir retroalimentación del cliente acerca de que como percibe la atención que se le brinda.

2.7. Análisis FODA del departamento de atención al cliente

Fortalezas

- Conocimiento total de la cartera de clientes con que cuenta la empresa.
- Capacidad técnica para resolver dudas del cliente.
- Medios físicos suficientes para desarrollar su tarea.
- Apoyo de otras áreas para el desarrollo de su trabajo.
- La existencia actual de un departamento y personal destinado a la atención al cliente.
- Contacto continuo y directo con el cliente
- Información de primera mano respecto a los clientes, útil para dar a conocer cualquier tipo de actividad comercial o publicitaria, que se

genere dentro de la empresa y que sea de interés para los clientes. Aunque no está del todo ordenada por lo que es recomendable la creación de una base de datos.

Oportunidades

- La existencia de un departamento destinado para la atención al cliente, lo cual puede permitir el reenfoque de sus funciones.
- Se cuenta con los medios físicos tangibles que pueden darle soporte al área en futuras mejoras siendo cuestión de sacarles mejor provecho.
- Se cuenta con el apoyo de otras áreas de la empresa para la implementación de mejoras.
- Existencia actual de un amplio mercado, el cual sumado a la flexibilidad de los métodos de trabajo permitirán a la empresa el seguir creciendo y posicionarse dentro de él, objetivo para el cual la atención al cliente jugará un papel muy importante.

Debilidades

- La mayor parte del tiempo disponible en el departamento de atención al cliente, es utilizado para la realización de cotizaciones y cálculos de las mismas, por lo consiguiente se ve reducido el tiempo que puede utilizarse para realizar actividades específicas del área de atención al cliente.
- Asimismo se puede caer en el papel de ser juez y parte al momento de evaluar los requerimientos y quejas de los clientes, lo cual puede llevar a ofrecer soluciones temporales sobre la problemática que se genere.

- Falta de capacitación del personal en temas específicos de atención al cliente.
- No cuentan con una política o estrategia definida en lo referente a la atención a cliente.
- Falta de infraestructura y métodos para recabar información concerniente a la atención al cliente.
- Aunque se tiene información de los clientes, ésta se encuentra dispersa por lo que es necesario el crear un base de datos con la información más relevante de los mismos, la cual también puede servir para soporte de otros departamentos.
- La poca información que se logra recabar en lo referente a la atención a cliente no es objeto de análisis.
- No contar con el tiempo necesario para la planeación y ejecución de tareas específicas del área de atención al cliente.
- No se hace el uso adecuado de los medios de comunicación con que se cuenta, siendo esto reflejado en la poca importancia que se le ha dado los medios electrónicos.
- Falta de presupuesto propio para el desarrollo de actividades estrictamente relacionadas al área de atención al cliente.
- Inexistencia de medios de evaluación de atención al cliente.

Amenazas

- Pérdida de la fidelidad de los clientes.
- Ingreso de otras empresas que tengan mejor definida la atención al cliente, con la consecuente pérdida de mercado.

- Tener una idea errónea acerca de cómo perciben los clientes a la empresa y la cual puede estar siendo usada como base para la toma de decisiones.
- Falta de capacitación del personal del departamento de atención al cliente en situaciones difíciles que implique el conocimiento previo de técnicas para lidiar con éstas situaciones, y que su mal manejo pueda provocar inconformidades e incluso pérdida de clientes.
- Por falta de información respecto a los clientes no se tomen decisiones a tiempo que puedan implicar el abrir la puerta a la competencia.

2.8. Puntos críticos del proceso de atención al cliente en la empresa.

En los puntos anteriores se ha profundizado respecto al funcionamiento del departamento de atención al cliente, de la empresa fabricante de productos de acero inoxidable, así también se ha hecho un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta. Ahora es tiempo de definir cuáles son los puntos críticos del proceso de atención al cliente, algunos de los cuales ya han sido identificados y que implican se controlen y mejoren y otros que aún no han sido definidos o creados dentro del proceso actual.

Entre éstos están:

- El no contar con medios para recabar información específica del área de atención al cliente, lo cual consecuentemente no permite que se tenga una idea clara y real acerca de la percepción que los cliente tienen hacia la empresa.

- Falta de estrategias o políticas de atención al cliente, que implican que no exista una guía o punto de partida hacia el desarrollo del área.
- Falta de capacitación al personal de atención al cliente en temas específicos del área.
- No contar con una base de datos formal acerca de la cartera de clientes, que proporcione soporte para la ejecución de cualquier actividad del propio departamento ú otros.
- Ordenamiento de tareas en el departamento, que permitan la realización de actividades enfocadas a la atención al cliente combinándolas con las ya definidas actualmente.
- Aprovechar de mejor forma los medios de comunicación para obtener la mayor información de los clientes. Siendo la página electrónica uno de los medios de comunicación que menos atención ha recibido, a pesar de ser en la actualidad uno de los medios más valiosos para comunicar cualquier tipo de información.
- Inexistencia de métodos para el análisis de la poca información actualmente existente acerca de la percepción del cliente hacia la empresa. Siendo éstos básicos en el proceso de mejora continua que debe existir en todas las empresas y que tomará mayor relevancia al mejorar la cantidad y calidad de información recabada.

3. MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PROPUESTO PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE

3.1. Propuesta del modelo para el departamento de atención al cliente.

Con base a la información recabada y el análisis de la misma, se citan los siguientes aspectos básicos que conforman el modelo de atención al cliente propuesto para ésta empresa. Cada uno de los cuales será desarrollado con base a la necesidad detectada, manteniendo el enfoque hacia los objetivos iniciales del modelo.

Estrategias de atención al cliente

El departamento de atención al cliente debe contar con estrategias propias que permitan el mejorar el desempeño del área, dichas estrategias no son más que guías de acción de cómo hacer para mejorar la atención al cliente, lo cual irá de la mano con otro tipo de mejoras: medios físicos, capacitación, comunicación, etc., que juntos logren el efecto deseado. (páginas 40-42)

Medios físicos (Sistemas)

Se refiere a los medios físicos, necesarios en el departamento de atención al cliente para lograr un desempeño adecuado, entre estos se debe contar con: equipo de cómputo, teléfono, fax, mobiliario para la atención al cliente, como

mesas, sillas, escritorios, dispensadores de agua, así como estructuras diseñadas para colocar documentos varios, que tengan como objetivo el transmitir información de la empresa: como boletines, revistas especializadas relacionadas al área, boletas de evaluación de la atención al cliente, y otro tipo de publicaciones como revistas, periódicos, etc., que puedan ayudar a hacer más placentera la espera derivada de cualquier contratiempo que pueda presentarse dentro del proceso de la atención al cliente. (ver también páginas 66 – 70)

Comunicaciones

Punto muy importante para el logro de los objetivos, ya que todos los integrantes del equipo deben contar con información precisa y a tiempo respecto de temas relevantes que ayuden a la realización de análisis, toma de decisiones y seguimiento a las acciones ejecutadas, esto desde el punto de vista interno. La información que se transmita debe incluir temas como las no conformidades con el producto o servicio en temas como: tiempo de entrega, calidad del producto, acabados, dimensiones, garantía, lugar de entrega, forma de pago, etc., así como también los comentarios positivos recibidos respecto a labores que se están realizando bien y que sirvan como guía para el resto de etapas del proceso.

Una buena comunicación con los clientes brindará la información necesaria para detectar cualquier tipo de situación positiva o negativa hacia la empresa, radicando su importancia en la retroalimentación que se pueda obtener, con miras al mejoramiento continuo.

Capacitación

Este es un punto crucial en cualquier modelo de atención al cliente, ya que cada una de las personas de la organización debe estar conciente que es el cliente la persona más importante para la empresa y hacia la cual se dirigen todos los esfuerzos para lograr su preferencia y lealtad, lo cual garantizará el que se tenga un empresa rentable que pueda brindar estabilidad económica y un buen ambiente de trabajo a cada uno de los integrantes de la misma. Asimismo logrará que se cuente con personal calificado para manejar cualquier tipo de situación que pueda generarse al entablar relaciones comerciales con los clientes. (páginas 43 – 55)

Medición de la atención al cliente

Actualmente, es vital contar con información acerca de la percepción que tienen los clientes hacia cualquier empresa, para lo cual se diseñan diversas estrategias que pueden lograr éste cometido, para ello se debe diseñar una forma adecuada de captar información, que sea amigable para el cliente, fácil de entender y que genere información objetiva y puntual acerca de los temas que se deseen. De tal cuenta se incluye más adelante un modelo de encuesta que cumple con los puntos previamente mencionados.

Atención al cliente Pre y Post-Venta

Parte importante de la atención al cliente la constituye el seguimiento pre y post-venta, el cual le brindará indicios sobre si se es una empresa seria, comprometida con su satisfacción total. Para lograrlo se le debe prestar la atención necesaria en todos y cada uno de los pasos del proceso de venta, a modo de asegurar que se sienta completamente satisfecho, y de existir algún inconveniente se deberá resolver de forma inmediata. Para lograr estos objetivos juegan un papel muy importante los medios de comunicación que se tengan a la mano, así como la capacitación del personal, para tratar cualquier tipo de situación o eventualidad que se pueda presentar en cualquier etapa del proceso. En la etapa de preventa, se realizan los primeros contactos vía cualquier medio de comunicación, y es muy importante mantener una comunicación estrecha con el cliente a modo de conocer todos los detalles de lo que realmente busca y quiere, y permita concretar la venta. La etapa post-venta implica todas aquellas acciones encaminadas a conocer el grado de satisfacción que el cliente ha obtenido del producto o servicio que se le ha brindado, para conocer estos detalles existen medios como las llamadas telefónicas, correos electrónicos, faxes, reuniones u otro tipo de medios de comunicación en el que el cliente pueda expresar sus comentarios buenos o malos respecto a cualquier tema: calidad, entrega, precios, garantía, atención al cliente, etc., y que sirvan para conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y que también sirvan para posicionar a la empresa dentro de la preferencia del cliente, fortalecer las relaciones y servir como base para futuros negocios.

Mejoramiento continuo

Cualquier actividad que se implemente en cualquier empresa generará diversos resultados, dependiendo de la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento que se la haya otorgado. También se debe tener presente que todos los procesos son susceptibles a mejorarse, para lo cual se debe contar con equipos de personas que examinen los resultados obtenidos contra los deseados, dicho análisis dejará ver muchas áreas de mejora, las cuales a un inicio puede no se hayan contemplado. Independientemente de si los resultados sean los esperados o no, es necesario el analizar lo que se ha hecho y se ha dejado de hacer y que puede ayudar a mejorar ú obtener mejores resultados.

3.2. Propuesta de mejoras en áreas afines y que contribuyen al desarrollo del proceso de atención al cliente.

Finanzas

El manejo de los recursos económicos dentro de una empresa es de suma importancia para mantener la estabilidad y rentabilidad deseada. El área de finanzas, está presente y sustenta a todos los departamentos que conforman la empresa, tanto para la gestión de materia prima, mano de obra, servicios, etc. Derivado de ello la importancia de mantener una comunicación constante sobre los temas que sean de interés del área de atención al cliente, tal es el caso de pagos de materia prima para ejecución de órdenes de trabajo, impuestos, fletes y cualquier otro tipo de situación que implique el que se cumpla o no con lo ofrecido al cliente. Y que permita, dependiendo del caso, la toma de las medidas necesarias para atenuar el impacto sobre el cliente, para lo cual la comunicación constante y en ambas vías juega un papel determinante.

Producción

La empresa opera en su mayor parte en base a órdenes de trabajo aprobadas, previo proceso de adjudicación de las órdenes de compra, a partir de las cuales se comienza la programación de recursos de índole diverso como: mano de obra, materiales, máquinas, tiempo, etc. Al cliente se le ofrecen en el proceso de venta, fechas de entrega las cuales claro está son susceptibles de variar debido a factores internos como externos, por lo que la comunicación que se mantenga entre producción y atención al cliente debe ser continua y en ambas vías, lo cual permita prever cualquier situación que afecte el acuerdo original con el cliente y tomar las medidas preventivas ó correctivas necesarias de acuerdo a la situación.

Ventas

El departamento de atención al cliente y ventas son quienes mayor contacto con el cliente mantienen, lo cual hace necesario que exista una estrecha relación y comunicación de información relevante respecto al cliente, y que deba ser tomada en cuenta a la hora de redactar la oferta y sus respectivos términos, entre los cuales están: precios, tiempos de entrega, garantía, formas de pago, contactos, razón social, lugar de entrega, etc., u otra condición especial previamente negociada que pueda depender de otros factores como: volumen del negocio, frecuencia de compra, tipo de cliente, etc. Buscando con ello contar con toda la información posible para tomar las acciones preventivas o correctivas adecuadas y brindar al cliente soluciones alternativas o simplemente mantenerlo informado de forma exacta y congruente.

Logística

Forma parte de los eslabones de la empresa, radicando su importancia en la coordinación de tareas para que el resto de áreas pueda ejecutar sus funciones, para lo cual se debe encargarse del suministro de materia prima, impuestos, transporte, material de empaque, etc. Es altamente recomendable para el departamento de ventas y atención al cliente, que previo a realizar cualquier tipo de oferta o brindar información al cliente, se verifique con logística que se tengan todos los insumos y los medios necesarios para generar los productos o servicios que puedan ser requeridos por el cliente. Nuevamente la comunicación entre áreas vuelve a ser muy importante.

Actualmente, la empresa fabricante de productos de acero inoxidable se encuentra organizada de tal forma, que existen las áreas previamente mencionadas y que efectúan su trabajo de forma adecuada. Siendo la comunicación un punto a mantenerse y mejorarse entre todas ellas, la cual ya existe pero que no debe pasarse por alto puesto que el esfuerzo del resto de departamentos se quedará corto si los otros tienen algún problema que implique atrasos, radicando allí la importancia de mantener una comunicación estrecha. La empresa cuenta con los medios físicos necesarios para mantener una buena comunicación por lo que se debe continuar y mejorar la frecuencia, calidad y exactitud de la misma. Siendo el objetivo conjunto el se logre la generación de productos y servicios, que cumplan con las expectativas del cliente y en caso de presentarse inconvenientes se tenga la capacidad de ofrecer alternativas de solución a tiempo, que harán que el cliente perciba a la empresa como un proveedor confiable y responsable.

3.3. Sistema de medición de la atención al cliente

La importancia de la medición de la atención al cliente radica en que es necesario contar con información válida, que permita conocer la forma en que el cliente percibe a la empresa en temas como calidad, precio, tiempo de entrega, etc., y se tenga una base sólida para el análisis y posterior diseño y ejecución de estrategias. También es importante que se tenga una visión real de la empresa, de las carencias y fortalezas, lo cual aunado a la información de la forma en la que el cliente la percibe, ayudará a definir un sistema de medición en la atención al cliente que genere información confiable, real y oportuna que lleve al mejoramiento continuo, y por ende la preferencia por parte de los clientes.

3.3.1. Principales parámetros de la atención al cliente a ser tomados en cuenta en el diseño de la evaluación.

Los parámetros de atención al cliente deben definirse previo a la realización de cualquier medición, y enfocarse en áreas específicas que brinden información de relevancia para el análisis del funcionamiento del departamento de atención al cliente y por consiguiente el grado de satisfacción que el cliente obtiene del mismo.

- **Primer contacto**

Busca determinar el tipo de medio, frecuencia, tiempo de espera y el motivo por el cual se contacta con el departamento de atención al cliente.

- **Satisfacción personal**

Determina el grado de satisfacción que se ha logrado con el cliente, a través de la atención brindada.

- **Valoración de la atención al cliente**

Busca determinar el grado de valor que el cliente asigna a parámetros importantes respecto al trato, resolución de sus problemas y tiempo de respuesta.

- **Persona que le atendió**

Califica a la persona que atiende respecto al trato, profesionalismo, capacidad de análisis, resolución de problemas y eficiencia.

3.3.2. Diseño del cuestionario de evaluación de atención al cliente

Este punto es fundamental para una correcta gestión de la atención, y que permitirá partir de información más especializada, donde el cliente haya expresado claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa y que a su vez permita conocer su percepción hacia la empresa, por lo que la encuesta debe ser lo más concisa posible y evitar un alargamiento innecesario que pueda tornarla tediosa. En el diseño del cuestionario de evaluación al cliente se debe tener claro lo siguiente:

- ¿Quiénes son los clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscarán las personas con las que se va a tratar? Determinar las necesidades básicas (información, preguntas) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en ese momento el área de atención al cliente? Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la preferencia hacia el producto y cual es el impacto de la gestión de la atención al cliente? Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Modelo de encuesta propuesto

Recientemente usted contactó con nuestro departamento de atención al cliente y queremos comprobar si quedó satisfecho con el resultado. Por favor, dedíquenos un momento para completar esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar la atención, sus respuestas son completamente confidenciales.

PRIMER CONTACTO

1. ¿Cómo se enteró de la empresa?

- Referencias de otras personas
- Páginas amarillas
- Internet
- Otro (Por favor especifique)

2. ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

- En persona
- Por teléfono
- Por fax
- Por e-mail
- Otro (Por favor especifique)

3. ¿Es primera vez que contacta con nuestro departamento de atención al cliente?

- SI
- NO

4. Si fue por teléfono ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

- Me atendieron inmediatamente
- Unos tres minutos aproximadamente
- Entre tres y cinco minutos
- Entre cinco y diez minutos
- Diez minutos o más

5. ¿Cuánto esperó usted hasta que le contactaron del servicio de atención al cliente?

- En unas dos horas
- Entre dos y cuatro horas
- Entre cuatro y seis horas
- Entre seis y ocho horas
- No lo hicieron

6. ¿Por qué motivo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

- Porque quiero una cotización sobre un producto o servicio
- Porque no había recibido el producto
- Por problemas con el servicio
- Porque necesitaba más información sobre el producto o servicio
- Por problemas en la página Web
- Otro (Por favor especifique)

SATISFACCIÓN PERSONAL

7. Por favor, valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente:

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

VALORACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

8. Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor, califique los siguientes aspectos:

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No aplicable
Facilidad para contactar	<input type="radio"/>					
Profesionalismo de la persona que le atendió	<input type="radio"/>					
Resolución del problema	<input type="radio"/>					
Rapidez de la respuesta por teléfono	<input type="radio"/>					
Rapidez de la respuesta por e-mail	<input type="radio"/>					

PERSONA QUE LE ATENDIÓ

9. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ...

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No lo recuerdo
Fue amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se expresaba de forma clara y fácil de entender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendió mi problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me escuchó atentamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fue cortés	<input type="radio"/>				
Fue paciente	<input type="radio"/>				
Fue capaz de solucionar mi problema	<input type="radio"/>				
Fue eficiente	<input type="radio"/>				

¿Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia sobre nuestro departamento de atención al cliente?

La encuesta ha concluido.
 Muchas gracias por su colaboración

3.4. Interpretación e importancia de los resultados de la medición de la atención al cliente

Luego de la ejecución de mediciones en este caso de atención al cliente, se debe comenzar con el proceso de análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de éstas. El anterior modelo de encuesta presentado se ha dividido en cuatro partes, las cuales abarcan aspectos generales y específicos desde la forma de contacto, satisfacción, valoración de la atención y el grado de capacitación del personal encargado del departamento.

Cada una de éstas secciones cuenta con preguntas que a su vez tienen varias opciones de respuesta previamente establecidas con el objeto de lograr interpretar de una forma práctica, sencilla y real la percepción hacia la empresa.

Para el adecuado análisis de la información que se recabe con la encuesta, existen herramientas estadísticas que ayudan a tabular la información y graficarla para una comprensión mucho más rápida. Más adelante se presentan varias de éstas herramientas estadísticas que pueden aplicarse de forma fácil y sencilla. Además de que la probabilidad de sesgo que pueda generarse al momento del análisis disminuye debido a la forma en que ha sido diseñada la encuesta.

3.5. Estrategias de atención al cliente para ser adoptadas por el departamento.

- **Empleados Conocedores:** No solo deben saber cuanto sea humanamente posible acerca de los productos y servicios de la empresa o negocio, sino que también deben estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los clientes y estar dispuestos a proporcionar ese extra que puede hacer la diferencia.
- **Empleados facultados:** No se puede suministrar un servicio excepcional a los clientes, sin tener empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. Por lo que es importante el definir previamente el alcance del puesto, definir políticas y procedimientos que sean flexibles y efectivos y que no se vuelvan tediosos ya que en lugar de ayudar a tomar decisiones rápidas pueden generar todo lo contrario.
- **Utilidad:** Una actitud de interés y cortesía es esencial para hacer sentir a los clientes que se valora el que ellos hagan negocios con la empresa.

- **Honestidad:** Pedir disculpas y asumir la responsabilidad por errores cometidos, luego corregirlos y ofrecer algo de valor por el inconveniente ocasionado. Puede ser un descuento en la compra, entrega gratis, o cualquier producto o servicio adicional sin ningún costo.
- **Conveniencia:** Mientras más facilidades se preste a los clientes para que hagan negocios, más negocios se conseguirán. La conveniencia incluye un sitio bueno de fácil acceso, horas de atención que satisfagan las necesidades de los clientes, y una combinación atrayente de productos que se exhiban de forma atractiva.
- **Respuesta Oportuna:** Devolver las llamadas prontamente, estar a tiempo en las citas de negocios, responder solicitudes lo más rápido posible, son reacciones que pueden hacer sentir al cliente importante y que se está interesado en su satisfacción.
- **Confiabilidad:** Las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede alejarlos de cualquier negocio rápidamente. Por lo que es muy importante el contar con plazos lo más apegados a la realidad.
- **El toque personal:** Dirigirse a los clientes por su nombre, agradecerles por hacer negocios con la empresa, dejar que la creatividad surja y se puedan realizar actividades de índole diverso que hagan que el cliente perciba lo importante que es.

- **Tecnología y comunicaciones:** Actualización de página electrónica de la empresa, en la cual se incluyan secciones como: atención al cliente, listado de clientes atendidos, catálogo en línea, cotizaciones en línea, publicaciones recientes y toda aquella información que sea importante que el cliente conozca. Implementación de línea telefónica exclusiva de atención al cliente, que sirva como canal directo y rápido.

- **Base de datos:** Ordenar la información existente y recabar otra de importancia acerca de los clientes, la cual podrá ser utilizada no sólo en asuntos de atención al cliente, sino por el departamento de ventas, finanzas, y cada uno del resto de departamentos de la empresa, para comunicar toda aquella información que se crea conveniente. Se recomienda el uso de Microsoft access dada la facilidad y versatilidad del programa al momento de desarrollar bases de datos. Entre la información básica que debe recabarse por cada cliente se encuentra: razón social, nombre comercial, representante legal, dirección, teléfono, nombres de gerentes, nombres de jefes de área, profesiones, dirección electrónica, página electrónica y otra que se crea conveniente.

Además es importante recordar:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La atención y satisfacción al cliente impulsa la lealtad del cliente.

- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Para tal efecto, es necesario el que todos estén concientes del papel que juegan para lograr el objetivo primordial que es el de contar con clientes satisfechos y leales, que brinden su confianza y preferencia a la empresa.

3.6. Capacitación en atención al cliente para el personal de la empresa.

3.6.1. Actitudes hacia la atención al cliente

Una actitud es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción. La actitud que se transmite es por lo general la actitud que se recibe. Nada es mejor en la atención al cliente que transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto. La actitud que se proyecta a los demás depende prácticamente de la manera en que se vea el trabajo que se ejecuta.

Entre las formas para transmitir una actitud positiva están:

- **Comunicar su mejor imagen**

Es esencial dar una primera impresión buena. Asimismo, es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que la persona se ve así misma y su actitud. Cuanto mejor es su auto-imagen, al encontrarse con los clientes, más positivo será.

- **Lenguaje corporal**

El lenguaje corporal puede representar más de la mitad del mensaje que se comunica, por lo que es importante el conocerse y detectar áreas de mejora en este tipo de comunicación no verbal.

- **El sonido de la voz**

El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan. El tono de voz que se use con los demás puede determinar la diferencia entre:

1. Un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo.
2. Un servicio aceptable de atención al cliente y calidad en la atención al cliente.

- **El teléfono**

Es importante ser hábil en el uso del teléfono, porque sólo se cuenta con la voz, no se puede usar un lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales. Cuando se habla por teléfono con un cliente, prácticamente se está representado a la empresa.

En resumen el reflejar una actitud positiva en el trabajo no es más que disfrutarlo y permitir que las acciones y palabras transmitan ésta alegría a los clientes, y compañeros.

3.6.2. Manejo de clientes difíciles

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Generalmente pocos son descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador o de alguna manera no acepta ayuda, existe algún motivo.

Al tratar con ellos se debe mantener el profesionalismo en todo momento. Ignorar sus comentarios ofensivos y, en su lugar, concentrarse en los esfuerzos por ayudarlos con el producto o servicio que estén buscando. Después de todo, cuanto más pronto encuentren los que buscan, más rápido se irán.

Entre los clientes difíciles se pueden enumerar:

- **El que no habla**

Hacer que este cliente explique lo que busca es una tarea ímproba. Puede deberse a que honestamente no está seguro de lo que busca o tal vez sea muy difícil expresarse. Se debe ser paciente, ayudarlo a que se sienta relajado. No formular preguntas que requieran de una respuesta elaborada.

- **El quejoso habitual**

Al quejoso habitual no le gusta nada. El servicio es malo, los precios son demasiados altos, posiblemente hasta el diseño de todo el edificio esté mal. No se debe permitir que este tipo de individuos desaliente o depriman a la persona que lo está atendiendo. Debe asumirse que esto es simplemente parte de su personalidad.

Cuando el quejoso habitual llama, se debe intentar separar las quejas

legítimas de las falsas. Evitar ponerse a la defensiva, no importando lo que diga. Hay que dejarlo hablar.

Si la queja es válida, hay que seguir los pasos adecuados para resolver el problema, tal como se haría con cualquier otro cliente, y disculparse por los inconvenientes causados. Hay que cuidarse de asumir que todos los motivos de queja de este tipo de clientes son frívolos. Aunque él se programe para esta clase de respuesta gruñendo siempre, depende de la persona que lo atiende el diferenciar las quejas legítimas de las frívolas.

- **El cliente grosero u ofensivo**

Si se identifica la forma de actuar en realidad de estas personas, resulta más fácil tratar con ellos. A menudo se presentan como arrogantes y con una seguridad personal absoluta. Sin embargo, generalmente son personas que se sienten solas e inseguras. Al tratar con individuos ofensivos se puede reaccionar volviéndose sarcástico, lo cual no es recomendable. Un recurso mucho más efectivo es el de ser amable, excepcionalmente amable, provocando que ellos no sepan como manejar la situación y eventualmente, comenzarán a otorgar el mismo respeto con el que son tratados.

- **El cliente exigente**

Estos son individuos que interrumpen en medio de una conversación con otro cliente y demandan atención inmediata. Nuevamente, ésta reacción nace de un sentir de inseguridad; al ser exigentes, se sienten más en control. Hay que tratarlos con el mismo respeto que a cualquier otro cliente, pero no acceder a sus demandas. Esto se puede lograr concentrándose en sus necesidades y no en sus modos. Las exigencias son, de hecho, sus necesidades, por lo que

hay que pensar en ellas como tales y responder con más positivismo.

- **El cliente indeciso**

Al igual que un cliente conversador, estos individuos pueden acaparar mucho tiempo, mismo que se debería emplear en atender a otros clientes. Estos individuos se atemorizan ante la idea de tomar una decisión incorrecta. No creen en su propio juicio. Al tratar con clientes indecisos se pueden usar los siguientes enfoques:

- Crear un ambiente relajado
- Limitar las posibilidades
- Ofrecer una salida
- Ser paciente

- **El cliente abusivo**

En el caso de que un cliente se torne abusivo, se debe permanecer con calma, recordando que él no está enojado con la persona que lo atiende, sino frustrado por alguna situación o por otros problemas de su vida.

Si el cliente comienza a hablar en un tono muy alto, hay que bajar la voz. Hacerlo así lo obligará a escuchar con más atención y eventualmente, él bajará su voz también. Hablar a una velocidad normal es importante, si se comienza a hablar rápido, se empeorarán las cosas. El cliente puede pensar que quien lo atiende está nervioso o, peor aún, que se quieren deshacer de él. En el caso de que el cliente utilice un lenguaje abusivo o haga amenazas, se debe ser directo, documentarlo y reportar a mandos superiores el incidente.

Servir a la gente agradable es fácil. Sin embargo, la gente difícil puede representar un reto. Si se acepta, se puede experimentar una gran satisfacción y, al mismo tiempo, se pueden ganar clientes leales para la empresa. Los clientes, no importa cuán difíciles sean, son gente como todos los demás. A veces permiten que sus estados de ánimo se interpongan, cuando eso sucede, es necesario recordar el no tomarlo de manera personal. Darse cuenta de que otros problemas causan su enojo facilita el tratarlos con efectividad.

3.6.3. Manejo de objeciones

El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que se hace por él o en que le beneficia aquello que se le está ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente, que aceptar su ignorancia o falta de entendimiento.

Cuando un cliente objeta algo, es porque no se ha averiguado lo suficiente sobre él y sus necesidades, porque no se ha encontrado el problema que se le puede solucionar; y es algo que se debe tomar como una oportunidad de aclarar las cosas, de reforzar los beneficios, de mostrar la solución a un problema. También sucede que por medio de una objeción, el prospecto quiere que se le reconfirme lo que está pensando. Si su objeción triunfa, él gana porque comprobó que no era como creía; y si fracasa, él gana porque confirma lo que pensaba, en cualquiera de los dos casos tomará una decisión, a menos que requiera doble confirmación en cuyo caso producirá una nueva objeción.

Técnicas para el manejo de objeciones

Ante las objeciones siempre se recomienda:

- Repetir la objeción en forma de pregunta para asegurarle al prospecto que se entendió su requerimiento, o para que le aclare la objeción.
- No responder de inmediato y menos interrumpiendo al prospecto. Hay que tomarse un par de segundos antes de hablar.
- Conocer muy bien el producto o servicio que se ofrece. Es recomendable ensayarlo en todas las formas que se ocurran. Hay que sentir entusiasmo por los valores agregados de la empresa.
- No intentar demostrar una enorme sabiduría (no subestimar), hay que dejar que el cliente hable, y hacer preguntas inteligentes que conduzcan a solucionar un problema.

3.6.4. El lenguaje corporal

El lenguaje corporal es un término amplio usado para las formas de comunicación en que intervienen movimientos corporales y gestos, en vez de o además de los sonidos. Cuando se conversa con una o varias personas, se reflejan y envían miles de señales y mensajes a través del comportamiento.

El lenguaje de los gestos es muy revelador por lo que es recomendable el conocerlos, y como se interpretan para sacarles provecho al momento de tratar con cualquier persona, algunos de los gestos más comunes y su interpretación, son los siguientes:

Tabla I. El lenguaje de los gestos

ACTO	SIGNIFICA
Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar la cabeza	Interés
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
Unir los tobillos	Aprensión
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	Abatimiento
Manos en las mejillas	Evaluación
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

- **El uso de los ojos para hablar**

La persona que mira limpiamente a los ojos de otros es una persona segura, amistosa, madura y sincera. Los ojos y la mirada pueden decir tanto, porque expresan prácticamente todas las emociones: alegría, tristeza, inquietud, tensión, preocupación, estimación o respeto. Por los ojos muchas veces se puede saber lo que se está pensando. Por eso, constituyen una ayuda poderosa en la conversación.

- **El uso adecuado de las manos**

Las manos se pueden aprovechar muy bien para complementar palabras y dar mayor fuerza a una conversación. No se deben utilizar inútilmente y menos

para distraer a la otra persona. Tampoco se deben usar violentamente, palmoteando o pasándoselas casi en el rostro a la otra persona.

- **Gestos que denotan impaciencia o aburrimiento**

Si alguien finge interés en una conversación, la otra persona se puede dar cuenta muy fácilmente por sus gestos y ademanes. Moverse nerviosamente o levantarse, cruzar y descruzar las piernas, moverse en el asiento o mirar constantemente el reloj demuestra aburrimiento y es una gran falta de respeto.

3.6.5. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los ajenos, de motivarse y de manejar bien las emociones, en la propia persona y en sus relaciones. Considera cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos: Aptitud Personal (Auto-conocimiento, Auto-regulación y Motivación) y Aptitud Social (Empatía y Habilidades Sociales).

- **La inteligencia Emocional en el trabajo**

Las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, y que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus

útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

La inteligencia emocional es un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás.
- Capacidad para controlar las propias emociones.

Las últimas investigaciones han aportado pruebas convincentes de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento: sin sentimientos, las decisiones que se toman pueden no ser las que más convengan, aunque hayan sido tomadas por lógica. Cualquier noción que se establezca separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente más adaptativa y puede, en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas.

3.6.6. Anticiparse a las necesidades del cliente

La mejor forma de identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes es tratar de ponerse en su lugar, observar las cosas desde su punto de vista, ponerse en sus zapatos.

Se pueden identificar las necesidades de los clientes:

- Entendiendo las necesidades del cliente.
- Conociendo sus necesidades de tiempo.
- Sabiendo escuchar al cliente.
- Obteniendo retroalimentación del cliente.

Además hay que preguntarse:

¿Si se ha tomado en cuenta todas las necesidades del cliente?

¿Qué otra cosa necesitará el cliente?

¿Cómo se puede mejorar el servicio de atención a los clientes?

3.6.7. Aprenda a escuchar a su cliente

Existen muchos elementos para hacer de la comunicación un proceso eficaz, pero dentro de ellos existen dos que tienen una importancia particular:

- a) las competencias de ser un escucha activo y
- b) brindar información de retorno (*feedback*).

Cada una de estas competencias está asociada con estilos específicos de comportamiento. En un alto porcentaje de la actuación de las personas, no se tiene en cuenta que los procesos de comunicación siempre están contruidos en dos direcciones, debido a que el objetivo fundamental de dicho proceso es que los actuantes se comprendan, en consecuencia las técnicas para desarrollarse como un buen escucha son esenciales y relevantes para el intercambio de información.

Entre las actitudes más significativas para ser un escucha activo están:

- 1) Hacer contacto visual.
- 2) Mostrar afirmación con movimientos de cabeza y expresiones faciales apropiadas.
- 3) Evitar acciones ó gestos que distraigan.
- 4) Evitar hacer preguntas no relacionadas al tema que se trata.
- 5) Parafrasear.
- 6) Evitar interrumpir al emisor.
- 7) No hablar de más.
- 8) Hacer transiciones suaves entre los papeles de orador y escucha.

Para poder escuchar mejor es necesario poner en práctica las siguientes reglas:

- **Disposición a escuchar:** Prestar atención a lo que la otra persona intenta decir. Hay que disponer la voluntad para escuchar el mensaje que se envía.
- **No hablar tanto:** Una buena idea no entra en ningún cerebro por vía de la boca abierta.
- **Escuchar con mentalidad abierta:** Saber ponerse en el lugar de la otra persona, a fin de poder valorar mejor su forma de expresión y extraer el mensaje que se está transmitiendo.
- **Escuchar hasta que la otra persona haya terminado:** Hay que asegurarse primero de haber escuchado a la otra persona antes de ponerse a emitir. Lo cual no significa que no se le puedan formular preguntas destinadas a clarificar el mensaje, o bien parafrasear para corroborar la interpretación que se ha dado.

- **Fijarse en cómo se dicen las cosas:** Hay que prestar atención a los sentimientos o niveles emotivos que acompañan a los mensajes. El contacto visual, los ademanes, el lenguaje de las posturas corporales, el tono de voz, la cadencia y demás señales no verbales. La comunicación interpersonal es no verbal en un 70%; sólo un 30% del mensaje viene en las palabras empleadas.
- **Respetar las pausas:** Si un componente del equipo de trabajo tiene una idea, hay que concederle tiempo para su plena exposición. Si se desea tener una respuesta vinculante, se debe ser paciente. Al guardar silencio se invita a los demás a llenar el aire con el sonido de sus voces.
- **Suministrar retroalimentación:** Permitir que los demás sepan cómo se ha interpretado lo que han hablado ó transmitido, como se ha acogido la petición, la orden o la información que hayan acabado de exponer.

3.7. La atención al cliente como ventaja competitiva en la empresa.

3.7.1. Principales beneficios de una excelente atención al cliente

La preocupación por la calidad en la atención al cliente no constituye un actitud idealista, sino que la misma está estrechamente vinculada a la mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad.

Esta afirmación se ve confirmada por los múltiples y variados beneficios y ventajas que le genera a una empresa la preocupación por la calidad en la atención al cliente. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente genera a las empresas los siguientes beneficios:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad, la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia.
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario, los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos.
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca, producto de las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para reponer los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a los competidores, aunque sean productos y servicios similares a los de la competencia, los clientes los percibirán como diferentes é incluso como únicos.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no estarán presionados por las continuas quejas de los clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajarán hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, generando una mayor productividad.
14. Menor rotación de personal.
15. Una mayor participación de mercado.

Lo anterior significa fundamentalmente una cosa: mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su preferencia no es un asunto de querer o no querer, o de hacer algo esporádicamente para agradar a los clientes, se trata en realidad de una necesidad ineludible para toda empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes.

Y esto es así por una sencilla razón: La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia como para generar los recursos que le permitan cubrir los costos e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas. Si los clientes desaparecen, las empresas lo harán también.

4. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN LA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE.

4.1. Importancia de la aprobación y compromiso por parte de gerencia y mandos medios para apoyar los cambios, en el departamento de atención al cliente de la empresa.

Los modelos de atención al cliente son diseñados para el departamento en específico, el cual es uno de los eslabones de que se compone la empresa, por lo que para su eficaz funcionamiento necesitará de interactuar con otras áreas las cuales pueden resentir ésta participación, por lo que es sumamente importante el que todos estén conscientes de que el buen funcionamiento del modelo de atención al cliente depende de todos los que forman parte de la empresa.

El compromiso hacia la calidad en la atención al cliente debe ser de todos quienes conforman la empresa, empezando por los altos mandos quienes deben estar convencidos de los beneficios que puede traer, pero también de los esfuerzos que acarreará, por lo que ellos deben ser los primeros en impulsar y apoyar todas las acciones que vayan encaminadas al mejoramiento continuo de la calidad en la atención al cliente.

Si los altos mandos no están convencidos de apoyar acciones encaminadas hacia este campo, de poco servirán los esfuerzos individuales que se ejecuten, debido a que no se contará con la fuerza y compromiso

necesarios para darle vida, mantener y mejorar éste tipo de iniciativas. Iniciativas que pueden requerir un esfuerzo extra por parte de los colaboradores, por ejemplo a la hora de programar horarios de reunión, ejecución de tareas, etc. Esfuerzos que si no existe un previo compromiso, no se darán y llevarán a que la atención al cliente quede relegada a un segundo plano.

Es aquí en donde es importante el que exista un liderazgo a la hora de la presentación y ejecución de los planes de atención al cliente, respecto a éste tema es una ventaja que la empresa ya posea un departamento de atención al cliente con su respectivo personal, quienes deberán ser los encargados de liderar y coordinar las actividades que sean necesarias para la mejora en éste rubro.

La realización de un cronograma de implementación es de vital importancia, en primera instancia para definir las fechas de implementación de las diferentes etapas, dar el adecuado seguimiento, evaluar los resultados y enmendar errores a modo de lograr el objetivo final.

4.2. Asignación de responsabilidades y atribuciones de acuerdo al modelo propuesto para el departamento de atención al cliente de la empresa.

Al existir el compromiso por parte de todos los integrantes de la empresa, cada uno de ellos tendrá la responsabilidad de contribuir con su esfuerzo al logro de los objetivos previamente trazados en la atención al cliente. Cada una de estas responsabilidades y atribuciones serán asignadas en lo equipos de trabajo, dependiendo de los objetivos de equipo que se hayan

trazado y deberán ir de la mano con los objetivos generales del modelo de atención al cliente.

Los equipos de trabajo se citarán más adelante, así como la mecánica que se debe emplear en cada uno de ellos.

4.3. Conformación de equipos de trabajo para la implementación del modelo de atención al cliente propuesto.

Los equipos de trabajo son grupos formados por colaboradores con distintas habilidades que pueden enriquecer el análisis, toma de decisiones y ejecución de diverso tipo de tareas.

Para el presente modelo se ha tomado en cuenta la conformación actual de la empresa, así como la incidencia de su trabajo en la atención al cliente.

Los equipos de trabajo tendrán como objetivos:

- Analizar los problemas que se generen dentro de su área de trabajo y que influyen en la atención al cliente.
- Diseñar y poner en marcha las soluciones que crean adecuadas, para lo cual deberán contar con el apoyo del resto de departamentos.
- Crear y divulgar políticas o estrategias que ayuden a mejorar el desempeño con miras a la atención al cliente.

Los equipos de trabajo serán conformados de la siguiente forma:

Equipo 1: (Líderes)

1. Gerente general
2. Gerente administrativo (logística/finanzas)
3. Gerente de ventas
4. Gerente de producción
5. Líder de servicio al cliente

Equipo 2: (Administración)

- Gerente administrativa
- Contador
- Secretaría
- Asistente contable
- Líder de atención al cliente

Equipo 3: (Ventas y Atención al cliente)

- Gerente de ventas
- Asistente de atención al cliente
- Líder de atención al cliente

Equipo 4: (Producción)

- Gerente de producción
- Supervisor de producción
- Técnico de producción
- Líder de atención al cliente

Los equipos de trabajo están propuestos de tal forma que existe un equipo de gerentes de área quienes deberán definir una agenda encaminada a la atención al cliente.

Cada uno de los gerentes es también integrante de otro equipo que tiene en su mayoría a gente que forma parte de su área, esto con el objeto que puedan analizar su respectivo trabajo y determinar el cómo están contribuyendo a la calidad en la atención al cliente.

En todos los equipos existe un factor en común, siendo éste el “Líder de atención al cliente” quien es la persona designada para dirigir el proceso y quien al estar en todos los grupos fungirá como un guía que estará moderando y encaminando los esfuerzos hacia la atención al cliente.

La frecuencia de reunión de cada uno de los grupos dependerá de los acuerdos a que lleguen a un inicio en el grupo de líderes. Sin embargo, se recomienda que dichas reuniones de trabajo se realicen al menos una vez a la semana.

Aparte de que la función primordial de los equipos es analizar temas de atención al cliente, también pueden aprovechar éste tipo de equipos para temas diversos enfocados al mejoramiento continuo.

4.4. Realización de cronogramas de trabajo para la implementación del modelo de atención al cliente propuesto.

Los equipos de trabajo implementados deben mantener siempre un objetivo hacia el cual dirigirse, el cual debe ser en base al modelo de atención al cliente, el cual debe ser revisado y actualizado dependiendo del desarrollo y evolución del mismo. De tal manera que los cronogramas de trabajo permitan el mantener un seguimiento a las tareas asignadas, fijando fechas para el cumplimiento de metas que ayuden al logro del objetivo general.

Para dichos seguimientos se recomienda el uso del Diagrama de Gant, el cual es una herramienta de fácil uso, y que puede brindar información acerca de los avances que se estén generando, en cualquier momento.

5. MONITOREO Y CONTROL DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PROPUESTO PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE ACERO INOXIDABLE.

5.1. Importancia y funciones de los equipos de trabajo como herramientas de control del modelo propuesto de atención al cliente.

Los equipos de trabajo son definidos como un conjunto de personas asignadas o auto-asignadas con capacidades complementarias, comprometidas con un objetivo y responsabilidad compartida, quienes juegan un papel muy importante para el logro de los objetivos previamente definidos en las estrategias de atención al cliente y su posterior mantenimiento y mejoramiento, en base a los resultados que se observen.

Para esto deberán ejercer el trabajo en equipo, el cual es una integración de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, de forma coordinada, previa planificación y que vayan dirigidas a un objetivo común.

Existen diversos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo entre los que están:

- Liderazgo efectivo: Consiste en contar con un proceso que tenga en cuenta los intereses de los integrantes del equipo, que desarrolle una estrategia racional adecuada al pensamiento y objetivo grupal y su posterior desarrollo.

- Promover canales de comunicación: Lo cual fomenta una adecuada comunicación tanto de manera formal como informal, generando una adecuada retroalimentación.
- Ambiente de trabajo armónico: El cual permita y promueva la participación de todos los integrantes del equipo, y que ayude a que surja el análisis, discusión y aprobación de cualquier idea, para mejorar el desempeño.

Los equipos de trabajo al comenzar la implementación del modelo de atención al cliente, deberán percibir paulatinamente la evolución del mismo, y en base a ello tomar las decisiones necesarias, ya sea para continuar en la ruta previamente establecida o replantear los métodos utilizados para lograr mejores resultados. Es en este punto en donde los equipos de trabajo desempeñan también la función de fiscalización o control de las acciones emprendidas, lo cual brinda la oportunidad de corregir el rumbo en cualquier momento.

5.2. Comunicación y retroalimentación Interna y externa respecto al funcionamiento del modelo de atención al cliente.

5.2.1. Importancia y aplicación de las principales vías de Retroalimentación

Uno de los puntos principales cuando se comunican ideas, órdenes o formas de pensamiento, radica en recibir retroalimentación respecto a lo que se está comunicando, caso contrario la comunicación se vuelve en una sola vía, lo cual limita la información acerca de la percepción del receptor del mensaje y la información transmitida.

En el área de atención al cliente es primordial contar con la mayor retroalimentación por parte del cliente, información que dará la pauta para la toma de decisiones enfocadas al mejoramiento.

En la actualidad existen diversos medios de comunicación oral, escrita y electrónica a disposición de todos. Por lo que la tarea consiste en sacar el mejor provecho a cada uno de ellos para beneficio de la empresa.

5.2.1.1. Medios telefónicos

Es un medio de uso sumamente generalizado, el cual permite una comunicación rápida y directa con el cliente, e implica que la persona debe tener la capacidad necesaria para responder de forma inmediata, de preferencia, a cualquier inquietud por parte del cliente. O en su defecto el saber tratar al cliente de modo de que aunque no se le haya brindado una respuesta inmediata a sus inquietudes, él tenga la confianza que se le está dando la importancia necesaria a los requerimiento que haya hecho. La capacitación en el manejo de medios telefónicos, modulación de voz, manejo de emociones, conocimiento total de la empresa, etc., son temas muy importantes pues son herramientas que deben conocer previamente los encargados de atención al cliente para prestar una atención adecuada. Además de que se convierte en un medio que brinda información de primera mano acerca de la percepción del cliente luego de la implementación de cambios o mejoras en el área, por lo que también se constituyen en una herramienta de monitoreo y control.

5.2.1.2. Página electrónica

En la actualidad los medios electrónicos han cobrado una gran vigencia a nivel mundial, derivado de la conveniencia que surge al utilizarlos. Siendo uno de ellos las páginas electrónicas, las cuales pueden ser consultadas desde cualquier punto del planeta que cuente con conexión a Internet, convirtiendo a éste medio en uno de los de más rápido crecimiento por la versatilidad y alcance que se pueden lograr.

La empresa fabricante de productos de acero inoxidable ya cuenta con una página electrónica propia, que ofrece información básica a quienes la visitan. Siendo un punto importante el que se pueda trabajar en ella para ampliar secciones incluyendo una de atención al cliente, la cual tenga como función la captación de información proveniente de los mismos, acerca de la percepción de la empresa, sugerencias, quejas u otro de comentario que pueda convertirse en una fuente de información directa que sirva como base para el proceso de mejora continua en el departamento.

5.2.1.3. Correo electrónico

Otro de los medios electrónicos de uso generalizado es el correo electrónico, el cual en la actualidad puede obtenerse de forma gratuita en diversos sitios web. Las empresas que cuentan con una página electrónica, dentro de las ventajas que les genera, se encuentra el hecho de que cuentan con la opción de crear cuentas de correo electrónico para sus colaboradores, lo cual refuerza el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Éste medio de comunicación en la actualidad es de uso cotidiano debido a la rapidez con la que se transmite cualquier tipo de información, lo cual hace que sea un medio poderoso, barato y eficaz para el intercambio de información.

Otro punto a mencionar es el que es necesario que el personal cuente con la debida capacitación respecto al uso correcto de éste medio y evitar caer en la transmisión de información sin contenido ó incluso dañina para los equipos y empresa, por ejemplo: lo virus, spam u otro tipo de información no deseada. El correo electrónico al igual que el teléfono pueden aportar información sumamente valiosa acerca de las reacciones del cliente a las mejoras que se realicen en el departamento de atención al cliente y el resto de áreas de la empresa.

5.2.1.4. Boletas de evaluación

Se recomienda su uso para ayudar a evaluar el funcionamiento de cualquier departamento que conforme la empresa. Para lo cual deben ser diseñadas de forma que sean fáciles de analizar a través de medios estadísticos, concisas y que proporcionen información de relevancia del área que se esté evaluando.

Pueden dividirse en segmentos afines que faciliten su interpretación, ya que pueden ser dirigidas tanto al personal interno como a los clientes externos. Y pueden ser utilizadas en diferentes etapas del proceso de compra-venta e incluso post-venta, comunicando mensajes y recabando información previamente definida.

Ejemplo de boleta de conformidad del cliente, respecto al producto entregado.

5.2.2. Técnicas de control estadístico para el monitoreo de los avances y la toma de decisiones enfocadas a la mejora continua.

Entre los elementos más importantes de la calidad total están las herramientas y métodos estadísticos que permiten tener un control basado en información real, tales herramientas ayudan a organizar y analizar datos a efecto de solucionar problemas de índole diverso, y en el presente caso deben ser aplicadas en el análisis de los resultados obtenidos antes y después de poner en marcha acciones de mejora en el departamento de atención al cliente, así como también se recomienda su uso en los equipos de trabajo para tener una base científica que pueda facilitarles la toma de decisiones.

5.2.2.1. Gráficas estadísticas

Los trabajos estadísticos comienzan con la recolección de datos para formar con ellos un conjunto que se utilizará en el estudio. Esta recolección de datos originales revela muy poco por sí sola. Es complicado determinar el verdadero significado de un grupo de números que simplemente se han registrado en papel. Por lo que la labor será la de organizar y describir tales datos de manera concisa y significativa. Los datos se pueden organizar de diversas formas que permitan una interpretación fácil y apegada a la realidad. Entre las herramientas estadísticas que resultan de particular utilidad para organizar los datos se incluyen: los histogramas, diagramas circulares, diagramas de pareto, diagramas causa y efecto.

Como ejemplo, se toman las primeras dos preguntas de la sección de primer contacto, del modelo de encuesta de atención al cliente. Siendo la

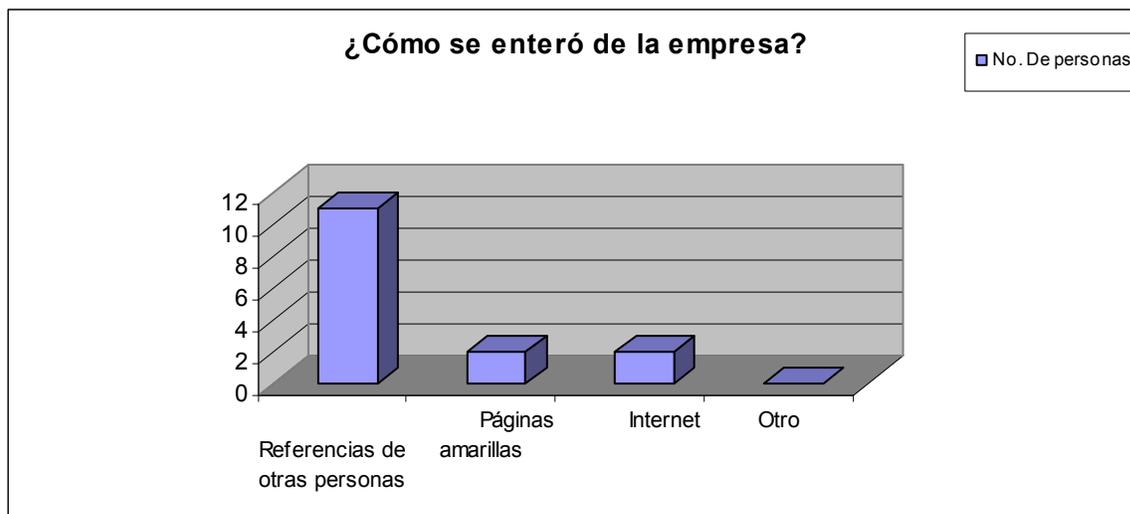
muestra de 15 personas seleccionadas al azar entre los clientes de la empresa fabricante de productos de acero inoxidable.

Pregunta: ¿Cómo se enteró de la empresa?

Tabla II. Resultados a preguntas de primer contacto

Respuestas	Totales
Referencias de otras personas	11
Páginas amarillas	2
Internet	2
Otro (por favor especifique)	0

Figura 4. Gráfica de histograma



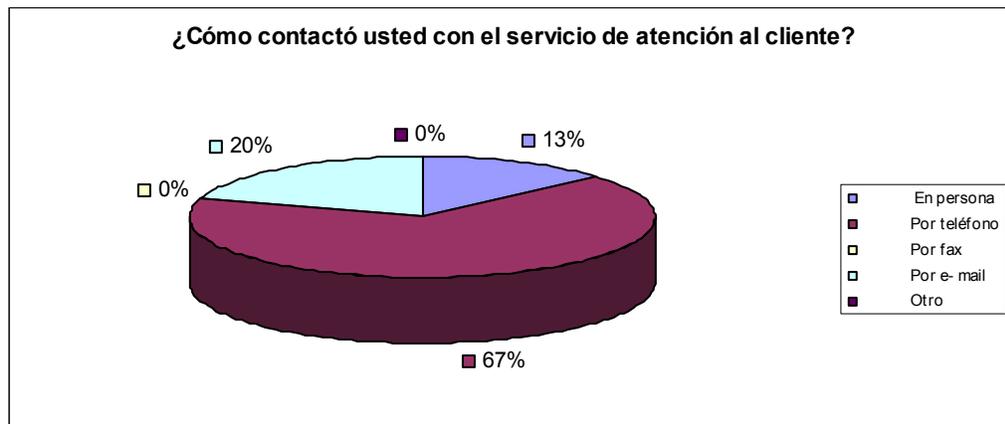
Los resultados reflejan que las personas se enteran de la existencia de la empresa generalmente a través de referencias personales (73%), siendo los otros medios grandes áreas de oportunidad para ampliar el mercado.

Pregunta: ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

Tabla III. Resultados a preguntas de primer contacto

Respuestas	Totales
En persona	2
Por teléfono	10
Por fax	0
Por e-mail	3
Otro (por favor especifique)	0

Figura 5. Diagrama circular



El medio de mayor preferencia para contactar con el departamento de atención al cliente lo constituye el teléfono con el 67%, en segundo lugar el correo electrónico y en tercer lugar el contacto persona a persona, lo cual refleja la necesidad de mantener y diseñar estrategias que hagan más eficiente y cordial el trato a través de éstos medios. Así como también se refleja la

necesidad de dar a conocer las otras vías de comunicación que están a disposición del cliente.

5.2.2.2. Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Usando el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves.

Por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos. Mediante una gráfica se puede observar que la minoría vital aparece a la izquierda de la gráfica y la mayoría útil a la derecha.

La gráfica es útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Se recomienda su uso:

- Para identificar oportunidades para mejorar.
- Para identificar un producto o servicio susceptible de mejorar la calidad.

- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Para analizar las diferentes agrupaciones de datos.
- Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después).
- Cuando los datos pueden clasificarse en categorías.
- Cuando el rango de cada categoría es importante

Los propósitos generales del diagrama de Pareto son:

- Analizar las causas.
- Estudiar los resultados.
- Planear una mejora continua

Las gráficas de Pareto son como fotos de antes y después, para demostrar qué progreso se ha logrado.

Como hacer la gráfica:

1. Seleccionar las categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el periodo de tiempo).
2. Reunir los datos.
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
4. Totalizar los datos para todas las categorías.
5. Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa.
6. Trazar los ejes horizontales (x) y verticales (y primario - y secundario).

7. Trazar la escala del eje vertical izquierdo para frecuencia (de 0 al total, según el cálculo anterior).
8. De izquierda a derecha trazar las barras para cada categoría en orden descendente. Si existe una categoría “otros”, debe ser colocada al final, sin importar su valor. Es decir, que no debe tenerse en cuenta al momento de ordenar de mayor a menor la frecuencia de las categorías.
9. Trazar la escala del eje vertical derecho para el porcentaje acumulativo, comenzando por el 0% y hasta el 100%.
10. Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta).
11. Dar un título al gráfico, agregar las fechas de cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.
12. Analizar la gráfica para determinar los “pocos vitales”.

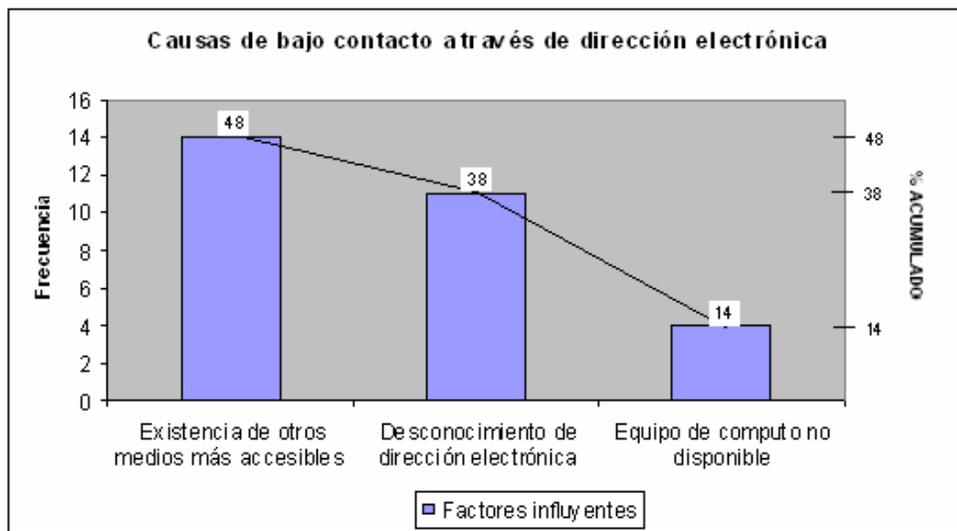
Ejemplo:

Los resultados a la pregunta del medio de contacto que los clientes utilizan con mayor frecuencia (del ejemplo anterior), presenta al correo electrónico con una baja preferencia por parte de los clientes, de tal cuenta se tomó una nueva muestra de 29 clientes a quienes se les consultó acerca de las causas del bajo uso de este medio, siendo los resultados los siguientes:

Tabla IV. Resultados a preguntas de primer contacto

Causas	No. Respuestas	% que representa
Existencia de otros medios más accesibles.	14	48
Desconocimiento de dirección electrónica	11	38
Equipo de computo no disponible	4	14

Figura 6. Diagrama de Pareto



Al realizar las tabulaciones y el respectivo diagrama de Pareto se encuentra que el correo electrónico es usado con menor frecuencia como medio de contacto con el departamento de atención al cliente, debido en un mayor porcentaje a la existencia de otros medios de comunicación más accesibles en cualquier momento y lugar por ejemplo el teléfono, y la otra causa es el desconocimiento de los clientes de la dirección electrónica del departamento de

atención al cliente, por lo que será de suma importancia el diseñar estrategias de comunicación encaminadas a que el cliente cuente con la información necesaria acerca de la empresa.

5.2.2.3. Diagrama Causa y Efecto

El Diagrama de Causa y Efecto es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

Se usa para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones muchas veces sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.

¿Cómo construirla?

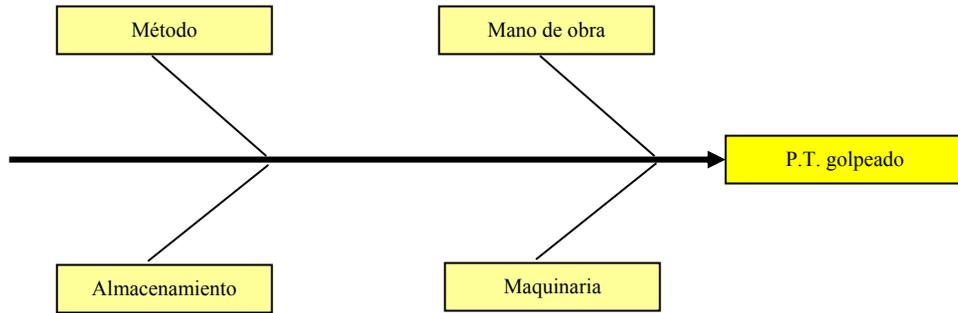
1. Establecer claramente el problema que va a ser analizado.
2. Dibujar una flecha horizontal apuntando a la derecha y escribir el problema al interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.

Figura 7. Identificación del problema



3. Hacer una "Lluvia de ideas" para identificar el mayor número posible de causas que pueda estar contribuyendo para generar el problema, preguntando "¿Por qué está sucediendo?".
4. Agrupar las causas en categorías, una forma muy utilizada de agrupamiento es la 4M: máquina, mano de obra, método y materiales, no siendo la única puesto que dependerá en gran medida de la naturaleza del problema. Para comprender mejor el problema, se buscan las subcausas o hacer otros diagramas de causa y efecto para cada una de las causas encontradas.
5. Escribir cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces, unidos por líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
6. Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario.

Figura 8. Diagrama Causa y Efecto



CONCLUSIONES

1. El análisis previo a la toma de decisiones en cualquier tipo de situación es de vital importancia, a modo de no desperdiciar recursos en actividades que no lleven al logro de los resultados esperados. La atención al cliente no es la excepción, por lo que como primer paso se debe hacer un análisis detallado basado en información real y confiable.
2. La calidad en la atención al cliente puede ser medida de varias formas, cada una de las cuales incluirá diversos criterios, los cuales deben ser previamente definidos para lograr generar herramientas que permitan la obtención de datos confiables para su posterior análisis.
3. La atención al cliente implica el contar con personal capacitado en temas referentes a su empresa como los específicos a la atención al cliente, con el objetivo de que estén preparados ante cualquier eventualidad y que puedan resolver cualquier situación que se genere al momento de tratar con el cliente.
4. El mejoramiento continuo es de suma importancia si se quiere ser competitivo en el entorno global actual, siendo la atención al cliente un punto sustancial en este aspecto, por lo que las estrategias que se diseñen deben ser ejecutadas y evaluadas constantemente a modo de mantenerse en la dirección correcta.

5. El diseño de mejoras implica que existan entes vigilantes y reguladores de las acciones que se ejecuten, siendo los equipos de trabajo muy importantes para mantener retroalimentación de los resultados que se estén generando, análisis, ejecución y evaluación de las acciones a seguir, radicando en ello la importancia de que sean equipos comprometidos y dirigidos por el titular del programa de atención al cliente.
6. Las mejoras en la atención al cliente deben realizarse sobre una base bien planificada de modo que todos conozcan la función y la importancia de las actividades asignadas, siendo muy importante la comunicación clara y a todos quienes conforman la empresa del orden en que se ejecutarán las tareas, quienes participarán, los recursos con que contarán, etc., y evitar males entendidos que lleven a tareas mal ejecutadas por una mala o incompleta divulgación de lo que se requiere.
7. Las herramientas estadísticas juegan un papel importante al momento de recabar, analizar y tomar decisiones, siendo de suma importancia su aplicación constante y así tener una base sólida para la toma de decisiones. Sin olvidar que para ello se debe contar con personal que sepa manejar éste tipo de herramientas o en su defecto capacitarlos para que puedan utilizarlas adecuadamente.
8. La retroalimentación es un punto de suma importancia al evaluar los resultados que se obtengan luego de implementar las estrategias de atención al cliente, ya que se constituye en información de primera mano de las personas que están percibiendo las diferencias buenas o malas de las modificaciones realizadas, por lo que es importante mantener canales

de comunicación disponibles, para conocer su percepción, quejas, sugerencias, etc., que ayuden al proceso de mejora continua.

9. El compromiso de la alta gerencia, mandos medios y resto de personal de la empresa respecto a la atención al cliente constituye un punto de partida importante para la consecución de resultados importantes, sin lo cual cualquier tipo de modificación pasará inadvertida y lejos de obtener resultados positivos se convertirá en una tarea tediosa que puede generar resultados adversos.

RECOMENDACIONES

1. Iniciar el proceso de certificación de calidad ISO, el cual se está convirtiendo en un requisito a nivel internacional y que se convierte en una ventaja competitiva a la hora de ingresar a mercados locales e internacionales.
2. Monitoreo periódico del modelo de atención al cliente, evaluar sus resultados e implementar los cambios necesarios para el logro de resultados satisfactorios.
3. No desesperarse a la espera de resultados inmediatos, afectando la actitud del personal, se debe estar consciente, ya que se trata de proyectos a mediano plazo que implicarán el esfuerzo de todos.
4. La implementación de un programa permanente de capacitación se vuelve indispensable para el logro de los objetivos de la atención al cliente y del mejoramiento continuo en toda la empresa, para lo cual se deberá diseñar un método efectivo para la detección de necesidades de capacitación por parte del personal.
5. Hacer uso de los medios tecnológicos, al momento del diseño de estrategias enfocadas a la mejora de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barlow, Janelle. **Una queja es un favor: Como utilizar los comentarios de los clientes como herramientas estratégicas.** Barcelona: Norma, 1999. 251 pp.
2. Berry, Leonard. **Un buen servicio ya no basta.** Bogotá: Norma, 2002. 365 pp.
3. Blackwel, Roger y Kristina Stephan. **El Cliente manda: La importancia de las cadenas de abastecimiento en la satisfacción de sus necesidades.** Bogotá: Norma, 2002. 354 pp.
4. Bravo Silva, Roberto. **Calidad Total.** Costa Rica: EUNED, 1998. 340 pp.
5. Encuesta fácil, S.I. **Diseño de cuestionarios.** www.encuestafacil.com. Consultado en línea el 20 de marzo 2007.
6. Foster, Timothy R.V. **101 Maneras de impulsar la satisfacción del cliente.** México: Panorama, 2001. 198 pp.
7. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, **Organización de empresas.** 2ª. Ed. México: McGraw Hill, 2004. 369 pp.
8. Horovitz, Jacques. **Los siete secretos del servicio al cliente.** España: Prentice Hall, 2000. 146 pp.

9. Interforum. **Aprender a escuchar.** www.revistainterforum.com .
consultado en línea el 25 de julio 2007.
10. Maddux, Robert B. **Como formar un equipo de trabajo.** España:
Gedisa, 2001. 126 pp.
11. Money, Nelly. **Los diez mandamientos para la gestión de clientes.**
Barcelona: Deusto, 2003. 205 pp.
12. Press Release, **El servicio al cliente.** www.customer-service.com.
Consultado en línea el 13 de enero 2007.
13. Thompson, Arthur A. y A. J. Strickland. **Administración estratégica:
Textos y casos.** 13ª ed. México: McGraw Hill, 2004. 548 pp.
14. Trout, Jack. **El nuevo posicionamiento.** México: McGraw Hill, 1996. 173
pp.
15. Vogt, Hannelore. **El usuario es lo primero: La satisfacción del usuario
como prioridad en la gestión.** Barcelona: Fundación Bertelsmann,
2004. 132 pp.
16. Winter, Robert S. **Manual de trabajo en equipo.** España: Díaz de
santos, 2000. 137 pp.
17. Zinder, David P. **La mente de los clientes: Aprenda como leerla para
vender más.** Bogotá: Norma, 2002. 243 pp.

ANEXOS

Cuadro 1. Sección de primer contacto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTALES
1. ¿Cómo se enteró de la empresa?																
Referencias de otras personas	x	x		x	x	x			x	x	x	x	x	x		11
Páginas amarillas							x	x								2
Internet			x												x	2
Otro																0

Medio de divulgación de la existencia de la empresa.

Muestra: 15 personas.

Cuadro 2. Sección de primer contacto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTALES
2. ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?																
En persona						x					x					2
Por teléfono	x	x	x	x	x		x	x		x			x		x	10
Por fax																0
Por e-mail									x			x		x		3
Otro																0

Medio preferido para contactar al departamento de atención al cliente.

Muestra: 15 personas.

Cuadro 3. Tabulación de factores influyentes

Factores influyentes	Frecuencia	% acumulado
Existencia de otros medios más accesibles	14	48
Desconocimiento de dirección electrónica	11	38
Equipo de computo no disponible	4	14

Fuente de información para la generación de diagrama causa y efecto.

Muestra: 29 personas