



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

**DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE
SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL**

Luis Fabrizio Polanco Gudiel

Asesorado por el Ing. José Rolando Figueroa Hernández

Guatemala, junio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE
SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS FABRIZIO POLANCO GUDIEL

AESORADO POR EL ING. JOSÉ ROLANDO FIGUEROA HERNÁNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Gladys Lorrein Carles Zamarripa
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento de los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduando titulado:

DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 15 de febrero de 2011.



Luis Fabrizio Polanco Gudiel


Guatemala, 01 de marzo de 2012

Ingeniero
Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero, el motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que he finalizado satisfactoriamente el proceso de revisión del trabajo de graduación del estudiante Luis Fabrizio Polanco Gudiel, el cual se titula "DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL."

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente,


Ing. José Rolando Figueroa Hernández
Colegiado No. 5754

Ing. Industrial
Rolando Figueroa
Colegiado No. 5754

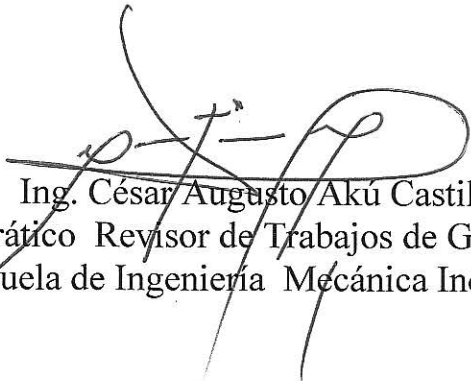


REF.REV.EMI.103.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fabrizio Polanco Gudiel**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073


Ing. César Augusto Akú Castillo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2012.

/mgp



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 **DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fabrizio Polanco Gudiel**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2012.

/mgp



DTG. 292.2012

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: **DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fabrizio Polanco Gudiel**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 27 de junio de 2012.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Quien me da la vida, fuerza y voluntad para alcanzar este logro.
- Mi esposa** Karla, por ser la mujer que amo, admiro y respeto. Quien hace tuyas mis metas y por ser mi soporte en el logro de las mismas.
- Mis hijas** Adriana y Renata, quienes son un motivo muy importante que me impulsó a culminar este logro.
- Mis padres** José Antonio, quien me ha acompañado en espíritu desde su partida y a María Antonieta, por darme su amor, su guía y consejo en cada momento que lo necesito.
- Mis hermanos** Estuardo por su constante interés en mi superación; Antonio por su disponibilidad espontánea a apoyarme en el alcance de mis metas y Renardo por su ejemplo de determinación y tenacidad en el logro de metas.

AGRADECIMIENTOS A:

Facultad de Ingeniería	Por ser la plataforma que facilitó mi formación profesional y personal
Mis catedráticos	Por el aporte especial que hicieron para el alcance de este logro.
Ing. Rolando Figueroa	Por su prestancia y apoyo profesional como asesor de este trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Servicio al cliente	1
1.1.1. Cliente	1
1.1.2. Servicio	2
1.1.3. Características de los servicios	2
1.1.3.1. Intangibilidad	2
1.1.3.2. Heterogeneidad	2
1.1.3.3. Inseparabilidad	3
1.1.3.4. Perecederos	3
1.1.4. Satisfacción del cliente	3
1.1.5. Dimensiones de la calidad del servicio	4
1.1.5.1. Confianza	4
1.1.5.2. Responsabilidad	4
1.1.5.3. Seguridad	5
1.1.5.4. Empatía	5
1.1.5.5. Aspectos tangibles	5
1.1.6. Cultura de servicio	5
1.1.7. Las expectativas del cliente en relación al servicio	6
1.1.7.1. Niveles de expectativas del cliente	6

1.1.8.	Zona de tolerancia	6
1.1.9.	Tipos de encuentro en el servicio	8
1.1.9.1.	Encuentros a distancia.....	8
1.1.9.2.	Encuentros por teléfono.....	8
1.1.9.3.	Encuentros personales	9
1.1.10.	Estrategias para influir en la percepción del cliente	9
1.1.10.1.	Recuperación efectiva	9
1.1.10.2.	Adaptabilidad y flexibilidad.....	9
1.1.10.3.	Espontaneidad	10
1.1.10.4.	Ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles	10
1.1.10.5.	Administración de las dimensiones de la calidad del servicio.....	10
1.1.11.	Estrategias para la recuperación del servicio	10
1.1.11.1.	Liberar de fallas el servicio	11
1.1.11.2.	Atender reclamos.....	11
1.1.11.3.	Actuar con rapidez.....	11
1.1.11.4.	Solucionar los problemas de primera línea	11
1.1.11.5.	Empoderamiento a empleados	12
1.1.11.6.	Permitir que los clientes solucionen sus propios problemas	12
1.1.11.7.	Trato equitativo a los clientes	12
1.1.11.8.	Aprender de las experiencias de recuperación	12
1.1.11.9.	Aprender de los clientes perdidos.....	13
1.1.12.	Estrategia para mejorar los estándares de servicio	13
1.1.12.1.	Proporcionar sistemas de apoyo	13

1.1.12.2.	Desarrollar a las personas para que brinden un servicio con calidad	13
1.1.12.3.	Contratar a las personas correctas	14
1.1.12.4.	Retener a las mejores personas	14
1.1.13.	Consejos para la atención de quejas	14
1.2.	Mercadotecnia de servicios	15
1.1.14.	Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios	16
1.1.14.1.	Personas	16
1.1.14.2.	Evidencia física	16
1.1.14.3.	Proceso	17
1.1.15.	Triángulo del servicio al cliente	17
1.1.16.	Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	18
1.1.16.1.	Brecha del cliente	19
1.1.16.2.	Brecha de la empresa o proveedor del servicio	19
2.	ANTECEDENTES.....	25
2.1.	El mercado de lubricantes.....	25
2.1.1.	Segmentos del mercado de lubricantes	25
2.1.1.1.	Segmento automotriz	25
2.1.1.2.	Segmento industrial.....	26
2.2.	Comportamiento de la demanda del mercado de lubricantes	26
2.3.	Oferta del mercado de lubricantes	27
2.4.	Potencial del mercado de lubricantes	28
3.	SITUACIÓN ACTUAL	29
3.1.	Detección de puntos de mejora en los procedimientos actuales .	29
3.1.1.	Recepción de llamada telefónica	29
3.1.1.1.	Saludo Inicial	29

3.1.1.2.	Interpretación de las necesidades del cliente	30
3.1.1.3.	Asesoramiento telefónico de clientes potenciales.....	30
3.1.2.	Elaboración de cotizaciones	31
3.1.3.	Envío de cotizaciones	31
3.1.4.	Recepción de órdenes de compra o pedidos.....	31
3.1.4.1.	Procesamiento de pedidos telefónicos	31
3.1.4.2.	Procesamiento de órdenes de compra	32
3.1.5.	Solicitud de autorización crediticia para facturar.....	32
3.1.6.	Traslado de información al departamento de Logística	33
3.1.7.	Retroalimentación al cliente del tiempo estimado de entrega.....	33
3.1.8.	Seguimiento al proceso de despachos	34
3.1.9.	Seguimiento de pedidos sin despachar	34
3.1.10.	Manejo telefónico de reclamos	34
3.2.	Estructura organizacional del centro de servicio al cliente (CSC)	35
3.2.1.	Organigrama del departamento	35
3.2.2.	Operadores.....	36
3.2.2.1.	Coordinador	36
3.2.2.2.	Gerente de operaciones	36
3.3.	Medición de los niveles actuales de la satisfacción del cliente.....	36
3.3.1.	Muestra.....	37
3.3.2.	Descripción de resultados de la encuesta	38
3.3.3.	Presentación de diagnóstico y listado de necesidades.....	47

4.	MODELO PROPUESTO.....	49
4.1.	Estrategia para elevar la satisfacción del cliente.....	49
4.1.1.	Formación de una cultura de servicio en los empleados.....	49
4.1.2.	Capacitación del personal	52
4.1.3.	Procedimientos propuestos.....	52
4.1.3.1.	Procedimiento de recepción de llamada telefónica.....	53
4.1.3.2.	Procedimiento de cotización de productos	56
4.1.3.3.	Procedimiento de ingreso de pedidos	58
4.1.3.4.	Procedimiento de seguimiento a despachos de productos	64
4.1.3.5.	Procedimiento de apoyo en la solución de problemas administrativos con el cliente.....	66
4.1.3.6.	Atención de reclamos de clientes.....	68
4.1.4.	Material de apoyo impreso	70
4.1.4.1.	Cuadro de referencia cruzada con otras marcas	70
4.1.4.2.	Guía de interpretación del lubricante requerido por el cliente.....	71
4.1.4.3.	Tabla de equivalencias de las escalas de viscosidad	72
4.1.4.4.	Perfil del personal del departamento de servicio al cliente	74
4.1.5.	Dotación de recursos	76

5.	IMPLEMENTACIÓN	77
5.1.	Guía orientada a la calidad del servicio	77
5.1.1.	Mejorar la imagen	77
5.1.2.	Cuidado del lenguaje corporal	77
5.1.3.	Manejo de la voz.....	79
5.1.4.	Anticiparse a las necesidades	79
5.1.5.	Saber escuchar al cliente.....	80
5.1.6.	Atención y solución de quejas	82
5.1.7.	Manejo adecuado de clientes difíciles	84
5.2.	El cliente y la administración de la calidad	86
5.2.1.	Estrategias para superar el las expectativas del cliente	87
5.2.2.	Estrategias para la optimización del servicio	88
5.2.3.	Estructura organizacional para el servicio de calidad	89
5.2.4.	Guía para aplicar el empoderamiento a los empleados	90
5.2.5.	Evaluación del desempeño	91
5.2.6.	Capacitación del personal en materia de servicio al cliente	94
5.2.7.	Implementación de la cultura de servicio al cliente	95
6.	SEGUIMIENTO	97
6.1.	Variables críticas de medición del desempeño (KPI´s).....	97
6.1.1.	Variables de medición propuestas para el CSC	99
6.2.	Administración del buzón de quejas y sugerencias	103
6.3.	Monitoreo y auditoría de la calidad en el servicio al cliente	104
6.3.1.	Encuestas periódicas a clientes.....	104

7.	CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE EN LA OFICINA	105
7.1.	Mejores prácticas medioambientales en la oficina	105
	CONCLUSIONES	107
	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	111
	ANEXOS	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Gráfico de la zona de tolerancia	7
2.	Gráfica del triángulo del servicio al cliente.....	18
3.	Gráfica de modelo de brechas de calidad en el servicio	23
4.	Gráfica de la demanda del mercado de lubricantes	27
5.	Organigrama del centro de servicio al cliente.....	35
6.	Gráfica de resultados de pregunta 1	38
7.	Gráfica de resultados de pregunta 2	39
8.	Gráfica de resultados de pregunta 3	40
9.	Gráfica de resultados de pregunta 4	41
10.	Gráfica de resultados de pregunta 5	42
11.	Gráfica de resultados de pregunta 6	43
12.	Gráfica de resultados de pregunta 7	44
13.	Gráfica de resultados de pregunta 8	45
14.	Gráfica de resultados de pregunta 9	46
15.	Gráfica de resultados de pregunta 10	47
16.	Gráfica de interrelación de deptos. en el servicio al cliente	53
17.	Diagrama de flujo de la recepción de la llamada	55
18.	Diagrama de flujo de la cotización.....	57
19.	Diagrama de flujo del ingreso de pedidos telefónicos	60
20.	Diagrama de flujo del ingreso de pedido con orden de compra.....	63
21.	Diagrama de flujo del seguimiento de entrega de pedidos	65
22.	Diagrama de flujo de la solución de problemas administrativos	67
23.	Diagrama de flujo de atención de reclamos de clientes.....	69

24.	Estructura de la organización para el servicio de calidad.....	90
-----	--	----

TABLAS

I.	Marcas de lubricantes que compiten en el mercado	27
II.	Referencia cruzada con lubricantes de otras marcas	71
III.	Aplicaciones de los lubricantes	72
IV.	Equivalencias de escalas de viscosidad	73
V.	Interpretación de los gestos de las personas	78

GLOSARIO

<i>Energy Star</i>	Programa voluntario de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos de catalogación que identifica productos que usan eficientemente la energía.
Equipos auto dirigidos	Aquellos en los que cualquier miembro puede asumir el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, stress, pérdida de foco y tiempo.
ERP	Del inglés <i>Enterprise Resource Planning</i> , paquete, <i>software</i> o aplicación, conformado por varios módulos, que dan soluciones integradas y soporte a todos los procesos de negocio de una empresa.
Estereotipo	Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo de personas que presenta un carácter inmutable.
<i>E Waste</i>	Todo dispositivo alimentado por la energía eléctrica cuya vida útil ha terminado, convirtiéndose en desecho electrónico.

KPI

Del inglés *Key Performance Indicators*, miden el nivel de desempeño de un proceso, indicando el rendimiento de los mismos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Valor agregado

Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

Viscosidad ISO

Clasificación de aceites industriales que agrupa los mismos de acuerdo a distintos rangos de viscosidad medida en centistokes a 40°C.

Viscosidad SAE

Clasificación de aceites automotrices que agrupa los mismos de acuerdo a distintos rangos de viscosidad medida en centistokes a 100°C

RESUMEN

Se plantea la necesidad de implementar una cultura organizacional enfocada al servicio introduciendo a cada individuo en los conceptos relacionados al servicio y planteamiento de nuevas estrategias que busquen cambiar paradigmas que dominan de forma negativa la mayoría de culturas organizacionales de las empresas.

Se proponen varias estrategias para influir en la percepción del cliente, para recuperar el servicio con los clientes que han tenido motivos para quejarse y estrategias para mejorar los estándares de servicio.

Como un complemento teórico importante, se plantea el concepto de la Mercadotecnia de Servicios, para lograr que la oferta de servicio sea tangible y así cumplir las promesas hechas al cliente. También se hace una descripción del mercado de lubricantes nacional, describiendo los segmentos del mismo, la demanda y su comportamiento, los competidores existentes, el potencial del mercado y la participación que tiene actualmente la empresa en el mismo.

Con el propósito de incrementar la participación de mercado, se evalúan los procedimientos del servicio al cliente para detectar puntos de mejora. Se presentan los resultados de la encuesta realizada para medir la satisfacción del cliente y así plantear soluciones para ordenar administrativamente los procesos, capacitar al personal de servicio al cliente e influir en la cultura organizacional para que se enfoque en el cliente.

Finalmente se definen las variables críticas de medición que permitirán monitorear los progresos en la satisfacción del cliente y poder mejorar los puntos débiles. Se finaliza el trabajo haciendo énfasis en algunas prácticas que al aplicarse dentro de oficinas se pueden lograr un impacto positivo en la preservación del medio ambiente.

OBJETIVOS

General

Diseñar un sistema orientado a garantizar la calidad en el servicio al cliente que permita alcanzar la expectativa del cliente en un 80% y superarlo al menos en un 10% de las oportunidades que se tiene contacto con él.

Específicos

1. Identificar las variables críticas que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente.
2. Implementar una cultura de orden administrativo en los miembros del departamento de servicio al cliente para incrementar la eficiencia en sus tareas.
3. Reducir los tiempos de entrega de producto al procesar de forma precisa las solicitudes de los clientes, elevando la eficiencia en la administración de operaciones.
4. Identificar las herramientas informáticas que serán fundamentales para el proceso de servicio al cliente.
5. Diseñar un protocolo estándar para la atención telefónica de clientes.

6. Implementar una cultura ambiental en las actividades cotidianas en el centro de servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

Muchos estudios coinciden en que en la mayoría de las oportunidades en las que el cliente tiene contacto con el personal de las empresas, lo dejan insatisfecho. El servicio al cliente es un factor determinante para la diferenciación y posicionamiento de las empresas, especialmente en un mercado tan competitivo como el de los lubricantes en Guatemala.

Por ello es necesario recurrir a la implementación constante de propuestas que agreguen valor al servicio y que hagan que el consumidor prefiera a una empresa antes que a sus competidores.

Es importante saber que el cliente, cuando hace un acercamiento con el proveedor de productos o servicios, está buscando la satisfacción de una necesidad y el elemento más importante en el logro de este objetivo es la gente, tanto la que tiene la necesidad como la que busca satisfacerla. Por todo lo anterior se puede concluir fácilmente que si una empresa provee un excelente producto y/o servicio no le basta con eso para alcanzar la satisfacción del cliente, ya que hace falta que el personal de la empresa sepa interpretar perfectamente la situación del cliente y que tenga la capacidad de empatarse con él para ver desde la perspectiva en la que el cliente ve el problema.

En la mayoría de los casos, el cliente tiene su primer contacto con el departamento de servicio al cliente, lo cual reviste de especial importancia las competencias, capacidades, preparación y herramientas con las cuales cuenta el personal de dicho departamento para cautivar al cliente y lograr que vuelva a acudir a la empresa. Todas las empresas de clase mundial han llegado a serlo después de colocar al cliente y su satisfacción como el objetivo central.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Servicio al cliente

Son las actividades secundarias que realiza una empresa para incrementar la satisfacción que el cliente experimenta, además de las que producen el producto o el servicio básico. También se puede definir como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Para complementar la definición del servicio al cliente es importante definir algunos conceptos relacionados muy importantes.

1.1.1. Cliente

Es aquel individuo u organización que requiere satisfacer sus necesidades a través de un producto o servicio. Un individuo u organización puede pertenecer a distintas categorías de cliente dependiendo de la fase en la que se encuentre dentro de ciclo comercial, el cual inicia como público-objetivo de la empresa, luego cliente potencial para luego pasar a ser comprador eventual, hasta llegar a ser cliente habitual o usuario. Los clientes clasificados como publico-objetivo son aquellos que no se interesan de forma particular por el producto; el cliente potencial es aquel que sí se interesa pero aun no ha decidido la compra; el comprador eventual ya se ha decidido; y el cliente habitual o usuario es el que incorpora a su vida las consecuencias de la compra. Por lo anterior, al hablar de clientes en general, se incluye a los

individuos que estén dentro de cualquiera de las cuatro categorías mencionadas.

1.1.2. Servicio

Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen con la venta; en esencia son intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, aunque no se descarta que tengan partes que sean tangibles. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

1.1.3. Características de los servicios

Para lograr un total entendimiento de la naturaleza de un servicio se debe considerar cuatro características especiales del mismo: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y la naturaleza perecedera, que diferencian un servicio de un producto.

1.1.3.1. Intangibilidad

Los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en que se pueden percibir los bienes tangibles, cuando se adquieren.

1.1.3.2. Heterogeneidad

Esta característica se deriva de dos elementos importantes: el primero, que el cliente no es el mismo; y el segundo, que el desempeño de los distintos empleados que prestan el servicio tampoco es el mismo. Puede decirse que la

calidad de los servicios depende de quien los provee, quién los recibe, dónde y cómo se presten.

1.1.3.3. Inseparabilidad

Los servicios a diferencia de los productos no pueden separarse de sus proveedores, no importando si estos proveedores son personas o máquinas. La interacción proveedor-cliente es una característica esencial de los servicios.

1.1.3.4. Perecederos

Los servicios no pueden ser sujetos de almacenaje, para su venta o uso posterior.

1.1.4. Satisfacción del cliente

Es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual o mejor a las expectativas del cliente. Un cliente al que no le satisface la primera experiencia suele ser un cliente perdido, el cual normalmente no da una segunda oportunidad a la empresa. Sólo una pequeña fracción de los clientes insatisfechos expresa su insatisfacción espontáneamente; el resto, sufre en silencio y en silencio se va. Es por lo anterior que se debe conocer cuál es el nivel de satisfacción de los clientes apoyado en herramientas diseñadas para ponderar la misma.

La multiplicidad de experiencias y alternativas que tienen los clientes hace que cada vez sean más exigentes. En igualdad de precios el cliente opta por la mejor calidad del servicio; en igualdad de calidades, prefiere el servicio

más barato. Tanto los clientes como los empleados perciben que la comunicación y retroalimentación deben mejorar. Los empleados evalúan la calidad de sus productos y servicios mejor que los clientes. Para crear lealtad en los clientes externos, hay que fortalecer la comunicación, la relación y el respeto con los internos.

1.1.5. Dimensiones de la calidad del servicio

La calidad se valora a través de cinco dimensiones: confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles.

1.1.5.1. Confianza

Constituye la determinante de mayor importancia en las percepciones de la calidad del servicio, y se refiere a la capacidad para desempeñar y cumplir con el servicio que se promete de manera segura y precisa.

1.1.5.2. Responsabilidad

En esta dimensión se destaca la atención y prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo de espera del servicio.

1.1.5.3. Seguridad

Es el conocimiento, la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena voluntad y confianza. Esta dimensión es de suma importancia en los servicios en los que el cliente percibe un riesgo, como el caso de los servicios médicos, legales y de seguros.

1.1.5.4. Empatía

Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. Esta dimensión pretende transmitir a los clientes la idea de ellos son únicos y especiales.

1.1.5.5. Aspectos tangibles

La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos, transmiten imágenes del servicio que los clientes toman en cuenta para evaluar la calidad del servicio.

1.1.6. Cultura de servicio

En todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional. Las empresas se deben caracterizar por el alto nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes y dicha calidad depende de las actitudes de todo el personal que labora en la empresa.

Todo empresario debe saber que el costo de mantenimiento de un cliente es inferior al costo de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Es por ello que se debe potenciar una cultura de servicio al cliente que permita cautivarlos.

1.1.7. Las expectativas del cliente en relación al servicio

Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias. Las empresas reconocen que pueden competir con mayor eficiencia cuando se distinguen a sí mismas por la calidad en el servicio que prestan y por la mejora continua en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

1.1.7.1. Niveles de expectativas del cliente

El servicio esperado por el cliente lo constituyen principalmente dos niveles de expectativas, las cuales son:

1.1.7.1.1. Servicio deseado

Nivel de servicio que el cliente espera recibir. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que debe ser y lo que puede ser.

1.1.7.1.2. Servicio adecuado

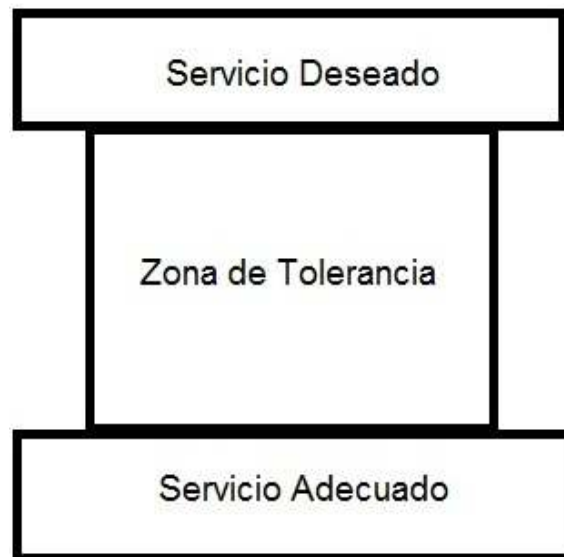
Nivel del servicio que el cliente puede aceptar. Representa la expectativa mínima tolerable, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable para el consumidor.

1.1.8. Zona de tolerancia

Partiendo del hecho de que los servicios poseen la característica de heterogeneidad, es decir que su ejecución puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e inclusive entre un mismo

empleado del servicio, se ha llegado a definir un margen en el que los clientes reconocen y aceptan esta variación. A este grado se le denomina zona de tolerancia.

Figura 1. **Gráfico de la zona de tolerancia**



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. 2002. Mercadotecnia de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. p. 65.

Cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado, el nivel mínimo considerado aceptable, los clientes sienten frustración y su insatisfacción con la empresa. A la zona de tolerancia se le puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. Sólo cuando el desempeño del servicio cae fuera del intervalo, ya sea muy bajo o muy alto, llama la atención del cliente, de manera positiva o negativa. La zona de tolerancia también representa la diferencia que existe entre el servicio deseado y el nivel de servicio que se considera adecuado. Es importante mencionar que la zona de tolerancia varía respecto al

cliente, pues en algunos casos ésta puede ser angosta y en otros bastante amplia. Esto dependerá de diversos factores los cuales pueden estar bajo el control de la empresa o del mismo cliente.

1.1.9. Tipos de encuentro en el servicio

Para la construcción de la satisfacción y calidad en el servicio las compañías se deben considerar los diferentes tipos de encuentros de servicio que ocurren cuando los clientes interactúan con el personal de la empresa y que resultan potencialmente críticos, si lo que se trata es de lograr la satisfacción y la lealtad del cliente. Existen tres tipos generales de encuentros del servicio: encuentros a distancia, encuentros por teléfono y encuentros personales.

1.1.9.1. Encuentros a distancia

Tipo de encuentro donde no existe ningún contacto directo con el cliente. Un ejemplo de estos encuentros son las consultas por Internet.

1.1.9.2. Encuentros por teléfono

Actualmente la mayor parte de empresas tiene encuentros por teléfono con sus clientes. En éste encuentro influyen el tono de voz, información sobre el tema en cuestión y la efectividad para el manejo y solución de problemas.

1.1.9.3. Encuentros personales

Se establece a partir de una relación directa entre cliente y empleado. En este tipo de encuentro influyen en la percepción de la calidad las expresiones verbales, las no verbales, el vestuario de los empleados, entre otros.

1.1.10. Estrategias para influir en la percepción del cliente

Las estrategias de administración que se utilizan para influir directamente en las percepciones del servicio son: recuperación efectiva, adaptabilidad y flexibilidad, espontaneidad, ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles y administración de las dimensiones de la calidad del servicio.

1.1.10.1. Recuperación efectiva

Las fallas en el servicio dejan firmes recuerdos en los clientes y en los empleados. Cuando los clientes se han decepcionado debe prestarse especial atención a la segunda oportunidad en la que se preste el servicio, ya que éste debe ser mejor para recuperar la confianza del cliente.

1.1.10.2. Adaptabilidad y flexibilidad

Las percepciones de la adaptabilidad y flexibilidad del servicio que brinda una empresa crean sentimientos de satisfacción o insatisfacción en el cliente, es por eso que debe conocerse cuándo y cómo puede flexibilizarse el sistema en la entrega del servicio, y cuándo y cómo explicar a los clientes los motivos que no permiten que una determinada solicitud se cumpla.

1.1.10.3. Espontaneidad

La aplicación de esta estrategia tiene sus fundamentos en los procedimientos de reclutamiento y selección del personal, que deben enfocarse en la contratación de empleados con vocación de servicio y como complemento de esta estrategia, la aplicación del empoderamiento de los mismos.

1.1.10.4. Ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles

Deben implementarse capacitaciones constantes a los empleados con el objeto de proporcionarles herramientas adecuadas para hacerle frente a los clientes difíciles ya que el cliente no siempre tiene la razón, pero de igual manera es importante que el cliente se sienta satisfecho con el manejo de la situación por parte del personal de la empresa.

1.1.10.5. Administración de las dimensiones de la calidad del servicio

Como complemento a las cuatro estrategias mencionadas, las dimensiones de la calidad del servicio (ver inciso 1.1.5) deben relacionarse en cada encuentro del servicio individual, para asegurar la satisfacción en los momentos críticos.

1.1.11. Estrategias para la recuperación del servicio

Las organizaciones deben percibir la importancia de proporcionar una recuperación de excelencia a los clientes decepcionados. Las estrategias para la recuperación del servicio son: liberar de fallas el servicio, atender reclamos,

actuar con rapidez, solucionar los problemas de primera línea, empoderamiento a empleados, permitir que los clientes solucionen sus propios problemas, trato equitativo a los clientes, aprender de las experiencias de recuperación y aprender de los clientes perdidos.

1.1.11.1. Liberar de fallas el servicio

Debe hacerse lo correcto desde la primera vez, de esta forma la recuperación será innecesaria. Los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio pueden evitarse.

1.1.11.2. Atender reclamos

Los reclamos deben anticiparse, estimularse y seguirse, a través de encuestas de satisfacción y estudios de incidentes críticos. Los empleados son elementos clave para escuchar y descubrir la insatisfacción del cliente y las fallas en el servicio.

1.1.11.3. Actuar con rapidez

La empresa debe contar con el personal, sistemas y procedimientos que permitan actuar con rapidez para darle solución a los problemas del cliente.

1.1.11.4. Solucionar los problemas de primera línea

La primera persona que escuche el reclamo de un cliente, ya sea en persona, por teléfono o Internet, es poseedora de dicho reclamo hasta asegurarse de que solucionó el problema.

1.1.11.5. Empoderamiento a empleados

Debe entrenarse a los empleados y fomentar en ellos la facultad de dar solución a los problemas del cliente, en el momento en el que tengan lugar.

1.1.11.6. Permitir que los clientes solucionen sus propios problemas

Es una forma de manejar los problemas y reclamos con rapidez y para ello es recomendable apoyarse en el recurso tecnológico, como lo pueden ser los sistemas informáticos que permitan a los clientes solucionar sus necesidades de servicio y arreglar sus problemas, a través de páginas en Internet, correo electrónico, entre otros.

1.1.11.7. Trato equitativo a los clientes

Es esencial el trato equitativo que los clientes obtienen, en términos de los resultados y rapidez con que se resuelven sus problemas.

1.1.11.8. Aprender de las experiencias de recuperación

Las situaciones para resolver problemas son oportunidades valiosas para arreglar fallas en los servicios así como también son fuente valiosa de información para el perfeccionamiento del servicio al cliente en el momento adecuado.

1.1.11.9. Aprender de los clientes perdidos

Para aplicar una estrategia efectiva la compañía debe aprender de los clientes que se han perdido, esto para poder prevenir fallas futuras.

1.1.12. Estrategia para mejorar los estándares de servicio

Las compañías deben asegurarse que los empleados del servicio cuenten con la voluntad y capacidad para brindar servicios de calidad y que permanezcan motivados para que su desempeño se realice con mentalidad de servicio y orientación al cliente. Las estrategias para mejorar los estándares del servicio comprenden:

1.1.12.1. Proporcionar sistemas de apoyo

Consiste en el desarrollo de procesos internos orientados al servicio, proporcionando la tecnología y el equipo de apoyo necesario para el desarrollo adecuado del mismo.

1.1.12.2. Desarrollar a las personas para que brinden un servicio con calidad

Debe capacitarse a los empleados para el perfeccionamiento de sus habilidades técnicas e interactivas, a través del trabajo en equipo.

1.1.12.3. Contratar a las personas correctas

La contratación del personal que proveerá el servicio debe realizarse de acuerdo a competencias laborales previamente establecidas, dentro de las que debe destacar la vocación por el servicio al cliente.

1.1.12.4. Retener a las mejores personas

Una alta rotación de empleados, especialmente cuando se trata de los sobresalientes, es perjudicial para la satisfacción del cliente, la moral del mismo y la calidad del servicio en general. Por lo anterior se debe retener a los mejores elementos, valorarlos, atender sus necesidades, recompensarlos y promoverlos internamente.

1.1.13. Consejos para la atención de quejas

Existen seis pasos esenciales para atender las quejas, los cuales son los siguientes:

- Escuchar: hay que centrarse en difundir los sentimientos de los clientes y en clarificar el origen exacto del problema.
- Entender: esto significa estar de acuerdo en el hecho de que la persona tiene un problema, sin aceptar ninguna culpa. Informar al cliente que toda la información fue anotada en un formato de reclamos con número de caso, el cual se le brinda, haciéndole saber que se lamenta las molestias causadas y que entiende su descontento.

- No justificarse, argumentar o excusarse: simplemente enfocarse a los hechos, sin pensar en lo que ocurrió en el pasado con miras al futuro.
- Hacer preguntas: esto le proporcionará información más detallada sobre una queja específica y le permitirá encontrar una solución posible al problema.
- Tomar medidas: es esencial encontrar una solución que sea satisfactoria desde el punto de vista del cliente y de la organización, así como comunicarle al cliente los resultados de la averiguación realizada en relación a su reclamo y explicarle las causas del problema, indicándole que su llamada fue muy útil para encontrar puntos de mejora en el servicio. Se le debe enviar la información recabada al supervisor del centro de servicio al cliente y para que éste archive el formulario de recepción de quejas.
- Comprobar que las medidas se llevan a cabo: si acuerda con un cliente que una acción se llevará a cabo en una fecha, debe comprobar que se cumpla, y de no ser así deberá tomar medidas para evitar que el problema se vuelva más serio.

1.2. Mercadotecnia de servicios

Es la comprensión de las necesidades de los clientes y sus expectativas del servicio para lograr que la oferta del mismo sea tangible y así cumplir las promesas que se formularon a los clientes. La mercadotecnia de servicios es una disciplina que busca estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente respecto al servicio, fundamentalmente a través de:

- La mezcla ampliada de la mercadotecnia, que incorpora: personas, evidencia física y el proceso.
- El triángulo del servicio y
- El modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.

La aplicación de la mercadotecnia de servicios en una empresa distribuidora de lubricantes es vital para poder brindar a sus usuarios una calidad en el servicio y a su vez otorgar a la organización una ventaja competitiva.

1.1.14. Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios

La estrategia tradicional de la mezcla de mercadotecnia aplicada a los productos no contribuye con la misma efectividad al desarrollo de los servicios debido a las características de intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero de los servicios. Por lo anterior, a la mezcla de mercadotecnia aplicada a los productos deben incorporarse tres elementos para aplicarse a los servicios, los cuales son:

1.1.14.1. Personas

Todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador.

1.1.14.2. Evidencia física

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúa la empresa y el cliente, así como cualquier otro componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

1.1.14.3. Proceso

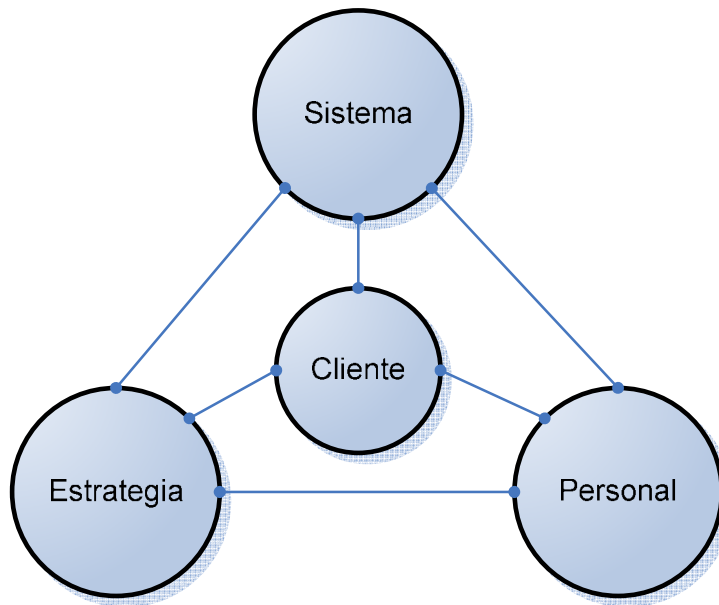
Comprende los procedimientos, mecanismos, flujo de las actividades necesarias y sistemas de operación para la prestación del servicio.

Los tres nuevos elementos de la mezcla de mercadotecnia se incluyen en la mezcla de marketing como elementos independientes debido a que se encuentran bajo el control de la empresa y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre el nivel de satisfacción del cliente y la decisión de volver a comprar.

1.1.15. Triángulo del servicio al cliente

Es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar en forma adecuada entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente es el centro del modelo, y de esta forma obliga a que los demás componentes del triángulo y los de la organización misma se orienten hacia él. El triángulo de servicio desempeña un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayudan a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Figura 2. **Gráfica del triángulo del servicio al cliente**



Fuente: ALBRECHT, Karl. 2001. Calidad y Servicio. p. 34

1.1.16. Modelo de brechas sobre la calidad del servicio

Este modelo que se enfoca en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. Este modelo inicia tomando en cuenta la brecha del cliente, diseñando las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar dicha brecha. Al decir cerrar la brecha, se refiere a llenar el vacío entre las expectativas y las percepciones del cliente. Para cerrar la brecha del cliente, el modelo plantea otras cuatro brechas, llamadas brechas del proveedor del servicio.

1.1.16.1. Brecha del cliente

Esta brecha corresponde a las diferencias existentes entre las expectativas y percepciones de los clientes. Las primeras son puntos de referencia de los consumidores obtenidos a través de sus experiencias con otros servicios, publicidad, promesas del proveedor, entre otros. Las percepciones son reflejo de la forma en que efectivamente el servicio es recibido. Puede decirse que las expectativas de los clientes tienen dos tipos de fuentes, la primera fuente comprende los factores controlados por los profesionales en mercadotecnia a través de la publicidad, promesas de venta, entre otros; y la segunda fuente pertenece al propio consumidor con sus necesidades personales y las ofertas del competidor, las cuales no son controlables por los profesionales de la mercadotecnia.

1.1.16.2. Brecha de la empresa o proveedor del servicio

Las brechas del proveedor del servicio son cuatro, las cuales son las que originan la brecha del cliente y se describen a continuación:

1.1.16.2.1. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

Comprende las diferencias entre las expectativas del cliente y la comprensión de la compañía acerca de las mismas. En general, las razones por las que una empresa desconoce las expectativas de los clientes son:

- Porque no interactúa directamente con él y tampoco tiene ninguna otra forma de comunicación para conocer estas expectativas. En otras palabras, no existe información exacta acerca de expectativas del cliente.

- Por falta de comunicación en la organización. Ocurre cuando los empleados que tienen contacto directo con el cliente no comunican a su inmediato superior las necesidades, deseos, demandas, problemas y sugerencias de los clientes.
- La inexistencia de estrategias en la compañía para retener a los clientes y fortalecer relaciones con ellos.
- La falta de un sistema de recuperación del servicio. Es vital para una compañía entender las razones por las cuales los clientes se quejan y así hacer correcciones correspondientes a través de una garantía del servicio o compensaciones al cliente por incumplimiento de promesas.

1.1.16.2.2. Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos

Esta brecha resalta las diferencias entre la comprensión de las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares de la organización enfocados en el cliente.

Las razones más generalizadas por las que existe esta brecha en las compañías son:

- La deficiencia en el diseño del servicio, por la creencia de que las expectativas de los clientes son poco razonables o surrealistas.
- Ausencia de estándares en función del cliente, esto derivado de la heterogeneidad como característica de los servicios.

- Inadecuadas instalaciones y ambiente del servicio que evitan una experiencia agradable al cliente.

1.1.16.2.3. Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

Esta brecha se enfoca en los sistemas, procesos y personas que aseguran la ejecución del servicio de acuerdo a estándares determinados por la compañía. También se enfoca en las diferencias entre la creación de normas de servicio orientadas al cliente y el desempeño real de los servicios por parte de los empleados. Esta brecha puede tener su origen en:

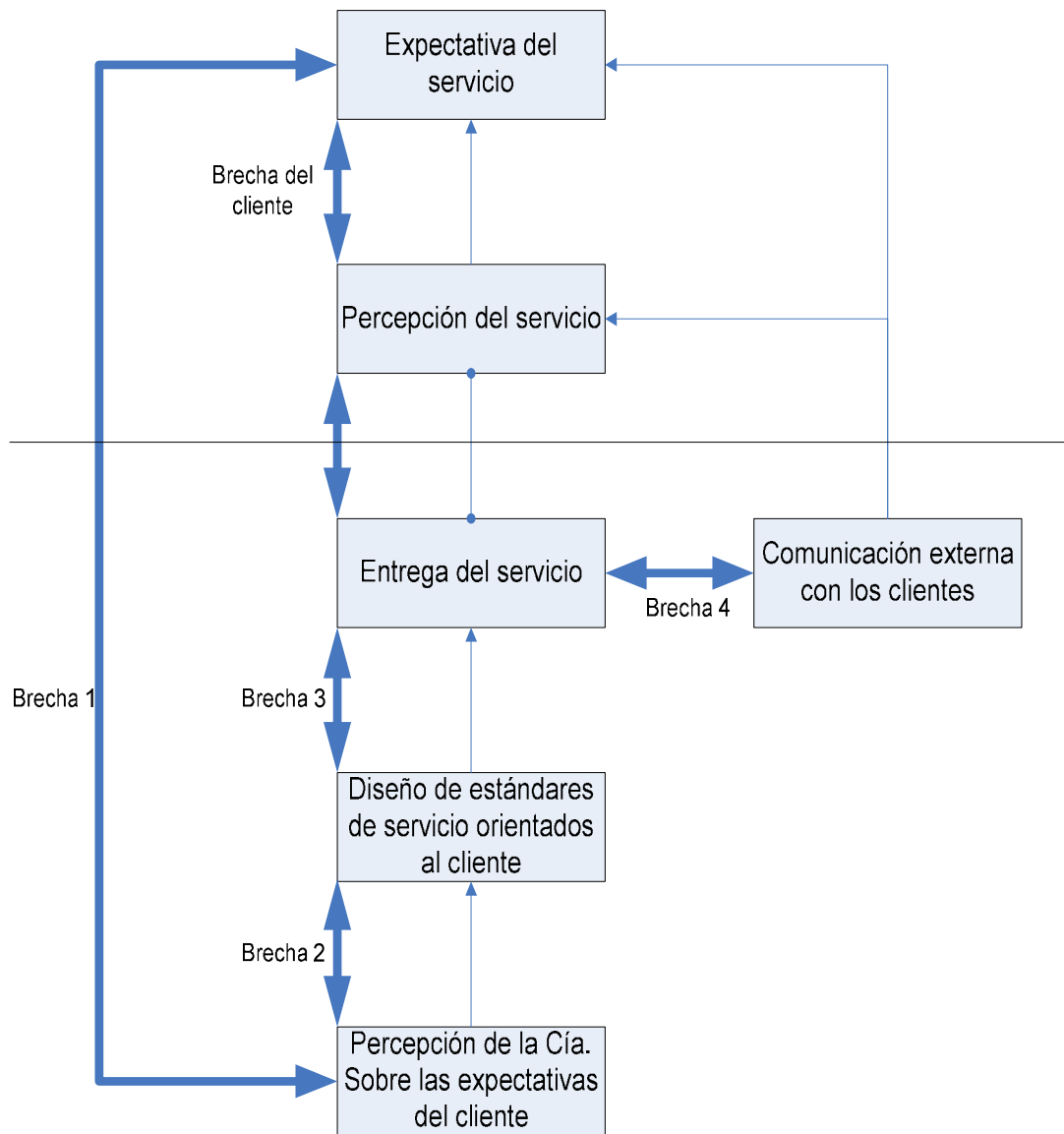
- Deficiente política de recursos humanos en cuanto al reclutamiento, diseño de puestos, sistemas de evaluación y compensación inadecuados, o falta de tecnología que permita al empleado realizar con efectividad su trabajo.
- El cliente es una variable fuera de control, que puede también producir heterogeneidad en la entrega del servicio y con esto poner en riesgo la calidad del mismo.
- La capacidad inadecuada para cubrir las necesidades del cliente, es decir, que la demanda del servicio no se sincroniza con la capacidad de la empresa.

1.1.16.2.4. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

Brecha que parte de la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. La comunicación con el cliente a través de la publicidad y el equipo de ventas, puede elevar las expectativas del cliente que luego sirven de estándar para que éste evalúe la calidad en el servicio. Así la discrepancia que pueda haber entre el servicio real y el esperado origina esta brecha. Algunas de las razones que generan la brecha de no igualar el desempeño con las promesas de la compañía son:

- La inexistencia de comunicación integral en la mercadotecnia de servicios, es decir, la mercadotecnia interactiva no está coordinada con la mercadotecnia externa y trae como resultado una percepción pobre en cuanto a la calidad del servicio.
- Ineficiente administración de las expectativas del cliente, a través de las formas de comunicación.
- Promesas exageradas del servicio, en la publicidad, venta personal y evidencia física.
- Comunicaciones horizontales inadecuadas debido a que las políticas y procedimientos entre sucursales del servicio son diferentes y no existe una eficiente comunicación entre los departamentos de ventas, publicidad y operaciones.

Figura 3. **Gráfica de modelo de brechas de calidad en el servicio**



Fuente: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Mercadotecnia de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. p. 32.

2. ANTECEDENTES

2.1. El mercado de lubricantes

El mercado de lubricantes guatemalteco es uno de los más competidos de la región centroamericana ya que existe una variedad muy amplia de empresas que distribuyen y representan las marcas más importantes y más prestigiosas a nivel global.

2.1.1. Segmentos del mercado de lubricantes

El mercado guatemalteco de lubricantes se divide en 2 grandes segmentos: automotriz e industrial. Cada uno de estos segmentos tiene subgrupos más específicos que poseen características particulares que permiten adecuar el servicio para dar un trato especializado de forma eficaz.

2.1.1.1. Segmento automotriz

Este segmento lo conforman todos los vehículos automotores utilizados para transportar personas y/o materiales. Dentro de este segmento existen subgrupos bien definidos, los cuales son:

- Vehículos livianos
- Motocicletas
- Transporte de pasajeros
- Transporte de carga
- Transporte agrícola

2.1.1.2. Segmento industrial

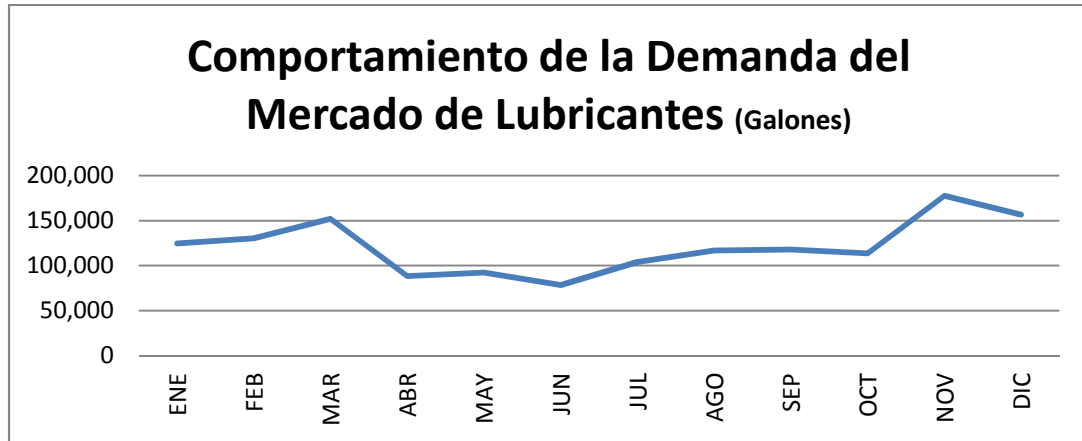
Este segmento lo conforman las empresas que consumen el lubricante para la maquinaria que lleva a cabo el proceso productivo. Dentro de este segmento existen subgrupos, los cuales son:

- Bebidas y alimentos
- Minería, extracción y cemento
- Generación eléctrica
- Gas y petróleo
- Construcción
- Industria manufacturera
- Aviación

2.2. Comportamiento de la demanda del mercado de lubricantes

El mercado de lubricantes en Guatemala presenta una demanda que tiene su punto más álgido en el último trimestre del año. En temporada de invierno se puede notar que la demanda disminuye. Tomando como referencia el histórico de consumos del 2010 de la empresa, se puede tener una idea del comportamiento de la demanda, como lo demuestra la figura 4.

Figura 4. **Gráfica de la demanda del mercado de lubricantes**



Fuente: histórico de ventas 2010 de la empresa distribuidora.

2.3. Oferta del mercado de lubricantes

Las marcas de lubricantes distribuidas en Guatemala, a través de una empresa que las represente, las describe la tabla I.

Tabla I. **Marcas de lubricantes que compiten en el mercado**

76	Amalie	Atlas	Castrol	Cepsa	Chevron	Citgo	Elf
Esso	Gohner	Kendall	Klüber	Liqui Moly	Mobil	Mollub Alloy	Motul
Omega	PDV	Petrocanada	Puma	Quaker State	Repsol	Roshfrans	Sentinel
Shell	Texaco	Top 1	Total	Unioil	Uno	Valvoline	Verkol

Fuente: elaboración propia

2.4. Potencial del mercado de lubricantes

Según un estudio realizado recientemente por la empresa, el mercado guatemalteco de lubricantes tiene un potencial de consumo estimado anual de 12,3 millones de galones americanos, del cual la marca de lubricantes que distribuye la empresa tiene una participación aproximada de mercado del 14%, siendo la tercera marca con más ventas, lo cual evidencia que existe un gran reto de crecimiento ya que hay más de 30 marcas compitiendo.

3. SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Detección de puntos de mejora en los procedimientos actuales

El proceso de atención al cliente que actualmente se tiene en la empresa distribuidora de lubricantes posee muchos defectos que provocan que el servicio al cliente no sea totalmente eficiente. Después de una revisión detallada de los pasos de cada uno de los procesos se detectaron algunos puntos de mejora.

3.1.1. Recepción de llamada telefónica

El proceso de recepción de una llamada telefónica está constituido por varias fases, habiendo en cada de ellas puntos susceptibles a ser mejorados los cuales son descritos a continuación:

3.1.1.1. Saludo Inicial

Los operadores del centro de servicio al cliente que atienden las llamadas telefónicas lo hacen con un saludo inicial espontáneo y diferente entre cada uno. Algunos operadores recitan un saludo inicial muy extenso en detrimento de la calidad de la dicción y con ello se no se crea un clima de cordialidad.

3.1.1.2. Interpretación de las necesidades del cliente

Muchos de los clientes que solicitan un lubricante desconocen el portafolio de lubricantes que la empresa distribuye. En algunos casos el cliente sólo conoce otras marcas de lubricantes, y en otros casos, sólo conocen la aplicación del lubricante. Cuando la consulta del cliente requiere de conocimientos técnicos básicos, el operador del centro de servicio al cliente no suele estar capacitado para asesorarlo en la elección del lubricante adecuado.

3.1.1.3. Asesoramiento telefónico de clientes potenciales

Los clientes potenciales que llaman al centro de servicio al cliente esperando obtener una cotización competitiva, no siempre ven satisfecha su necesidad, ya que los agentes del centro de servicio al cliente sólo están autorizados para cotizar a clientes nuevos con precio de lista sin descuentos. Lo anterior provoca que el cliente potencial descarte a la empresa como posible proveedor, ya que puede obtener una cotización más conveniente con otro proveedor que sí se haya dado a la tarea de personalizar y perfeccionar una cotización basado en sus condiciones particulares, tales como:

- Forma de pago
- Volumen de compra puntual
- Logística del despacho
- Proyección de consumos futuros

3.1.2. Elaboración de cotizaciones

Las cotizaciones son hechas en formato Word, digitando uno a uno los nombres de los productos así como los precios unitarios, subtotales y totales. Lo anterior eleva la probabilidad de que, por error involuntario en la digitación o en algún cálculo numérico, las cotizaciones tengan información errónea, provocando malestar en el cliente.

3.1.3. Envío de cotizaciones

El operador del centro de servicio al cliente envía la cotización al correo electrónico del cliente, pero en la mayoría de los casos olvida incluir en copia al vendedor que atiende al cliente, perdiéndose la posibilidad de trabajar en equipo con el mismo en el seguimiento al proceso de venta.

3.1.4. Recepción de órdenes de compra o pedidos

El cliente oficializa su solicitud de lubricantes enviando por escrito un pedido formal al correo electrónico del operador o dictando su pedido por la vía telefónica.

3.1.4.1. Procesamiento de pedidos telefónicos

El operador del centro de servicio al cliente al recibir pedidos por la vía telefónica, los ingresa en el sistema iniciando formalmente el proceso, sin tener un respaldo escrito del cliente en donde acepte las cantidades y productos que se le despacharán. Lo anterior provoca varios problemas al momento de entregar el producto, ya que algunas veces la cantidad o el tipo producto no

coincide con lo que el cliente esperaba recibir ya que hubo un error en la comunicación entre él y el operador que tomó su pedido.

3.1.4.2. Procesamiento de órdenes de compra

La mayoría de los clientes hace su pedido a través del envío de una orden de compra, la cual suele ser emitida el ERP del mismo. El ERP suele no tolerar diferencias entre los datos de la orden de compra y la factura, complicando el proceso administrativo del cliente. Una causa importante de error en el servicio es el no revisar la orden de compra antes de facturar para confirmar que estén correctos datos como:

- Nombre del producto solicitado
- Cantidades solicitadas
- Unidades de medida
- Precio unitario
- Fechas de entrega total o parcial

3.1.5. Solicitud de autorización crediticia para facturar

Al momento de ingresar el pedido al ERP, el operador del centro de servicio al cliente requiere la autorización del jefe de créditos para continuar el proceso. Si el cliente tuviera algún problema de morosidad, el jefe de créditos puede condicionar su autorización hasta que el vendedor negocie con el cliente las condiciones de pago de las facturas vencidas. En este paso del proceso suele ocurrir que el centro de servicio al cliente omite informar al vendedor que se requiere de su intervención y tampoco informa al cliente que el proceso está detenido.

3.1.6. Traslado de información al departamento de Logística

El centro de servicio al cliente debe comunicar al departamento de Logística las condiciones especiales de cada despacho. Ocurre con frecuencia que se omite algún dato importante en este paso, provocando molestias al cliente. Los datos más importantes que deben trasladarse al departamento de Logística para hacer una entrega satisfactoria son:

- Dirección de entrega.
- Horario del cliente para recepción de producto.
- Documentación a adjuntar a la factura.
- Documentación que el cliente debe entregar al transportista para hacer constar la recepción del producto.
- Procedimientos particulares del cliente en la recepción del producto.

3.1.7. Retroalimentación al cliente del tiempo estimado de entrega

El operador del centro de servicio al cliente debe informar al cliente el plazo en el cual se estará entregando su pedido, según le indique el departamento de Logística, para evitar que el cliente se forme una expectativa muy alta y condicione su satisfacción con el servicio. Suele ocurrir que el operador del centro de servicio al cliente accede a presiones del cliente y ofrezca tiempos de entrega muy cortos sin que tenga la certeza de que se está en la capacidad de cumplir, provocando descontentos al cliente.

3.1.8. Seguimiento al proceso de despachos

El operador del centro de servicio al cliente debe solicitar retroalimentación al departamento de Logística del plan de ruta para el despacho de un pedido. El operador del centro de servicio al cliente suele olvidar solicitar esta información, impidiendo dar seguimiento al proceso de despacho. Los datos más importantes que se deben solicitar al departamento de Logística son:

- Nombre y teléfono del piloto que hará el despacho
- Hora de salida de la unidad de despacho
- Orden en el que hará las entregas, si lleva pedidos para más de un cliente
- Fecha y hora estimada de entrega del producto

3.1.9. Seguimiento de pedidos sin despachar

Como el departamento de Logística debe cuidar la rentabilidad de cada viaje, debe consolidar un valor mínimo de facturas para cada flete. La necesidad de alcanzar este valor mínimo, provoca retrasos en algunos despachos a la espera de pedidos adicionales. Mientras esto sucede, el operador del centro de servicio al cliente omite informarle al cliente y al vendedor que existe dicho retraso, provocando molestias al cliente quien tiene la expectativa que su pedido será entregado en un plazo menor.

3.1.10. Manejo telefónico de reclamos

En los pocos casos en los que el cliente decide hacer un reclamo, suele ocurrir que no es atendido correctamente por el operador del centro de servicio al cliente ya que muchas veces la reacción más común de este último es

expresarse sin controlar sus emociones, dejando insatisfecho al cliente y en algunos casos con una molestia mayor por la atención incorrecta de su queja.

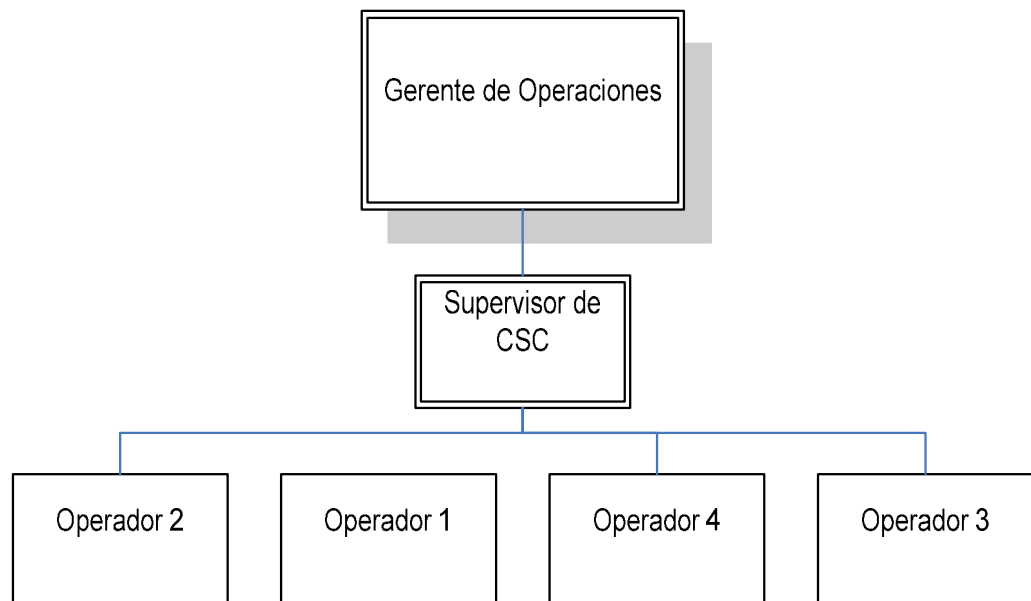
3.2. Estructura organizacional del centro de servicio al cliente (CSC)

El centro de servicio al cliente está constituido por cinco personas las cuales tienen contacto directo con el cliente externo.

3.2.1. Organigrama del departamento

La estructura organizacional del CSC está constituida por los operadores, un jefe del departamento quien reporta directamente al gerente de operaciones de la empresa. El organigrama del departamento lo describe el la figura 5.

Figura 5. Organigrama del centro de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Operadores

Son quienes se encargan de atender las llamadas de los clientes y proveer un servicio distinguido para lograr la satisfacción del cliente.

3.2.2.1. Coordinador

Es quien facilita las herramientas y recursos necesarios para que los operadores desempeñen sus funciones con comodidad para que presten un servicio de calidad al cliente.

3.2.2.2. Gerente de operaciones

Es el nivel jerárquico superior en el departamento, y es quien se encarga de administrar el departamento desde un plano integral con los demás departamentos, ya que es a quien reportan los distintos jefes de las demás áreas con las cuales interactúa el CSC para lograr la satisfacción del cliente.

3.3. Medición de los niveles actuales de la satisfacción del cliente

En este trabajo se llevó a cabo una medición de la satisfacción del cliente, utilizando la técnica de la encuesta. El cuestionario que se diseñó para esta encuesta telefónica (ver anexo 1) consta de 10 preguntas con 3 posibles respuestas y fue presentado a una muestra representativa de la población de clientes ya existentes.

3.3.1. Muestra

La población de clientes de la empresa distribuidora de lubricantes es de un mil trescientos veintidós clientes. Se escogió un límite de error del 10% en esta encuesta que permitiera trabajar con un tamaño de muestra no tan elevado, dado que la disponibilidad del cliente para este tipo de llamadas telefónicas es limitada. El tamaño de la muestra fue calculado según la siguiente fórmula, la cual se aplica cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

En donde:

- n= tamaño de la muestra
- N= tamaño de la población
- Z= 1,65 (unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal para una confianza del 90%)
- P= proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no haber estudios anteriores para usar de base se usó 50%
- Q= complemento de la proporción poblacional, es decir, probabilidad de fracaso (100% - P = 50%)
- E= Error máximo admisible en términos de proporción de 0,10 para una confianza del 90%

Entonces,

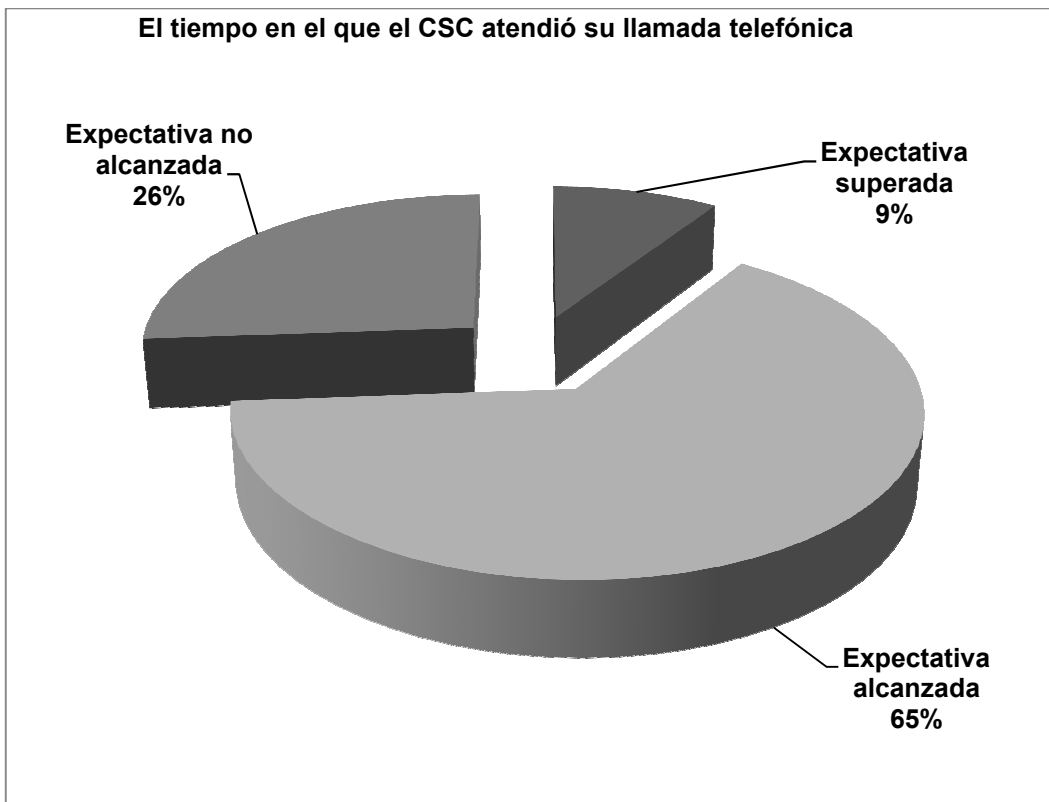
$$n = \frac{1,65^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1\,321}{0,10^2 (1\,321 - 1) + 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n= 64,77 ≈ 65

3.3.2. Descripción de resultados de la encuesta

El cuestionario que se hizo a los clientes consta de 10 aspectos del servicio que el cliente debe calificar con una de tres opciones: expectativa superada, expectativa alcanzada y expectativa no alcanzada.

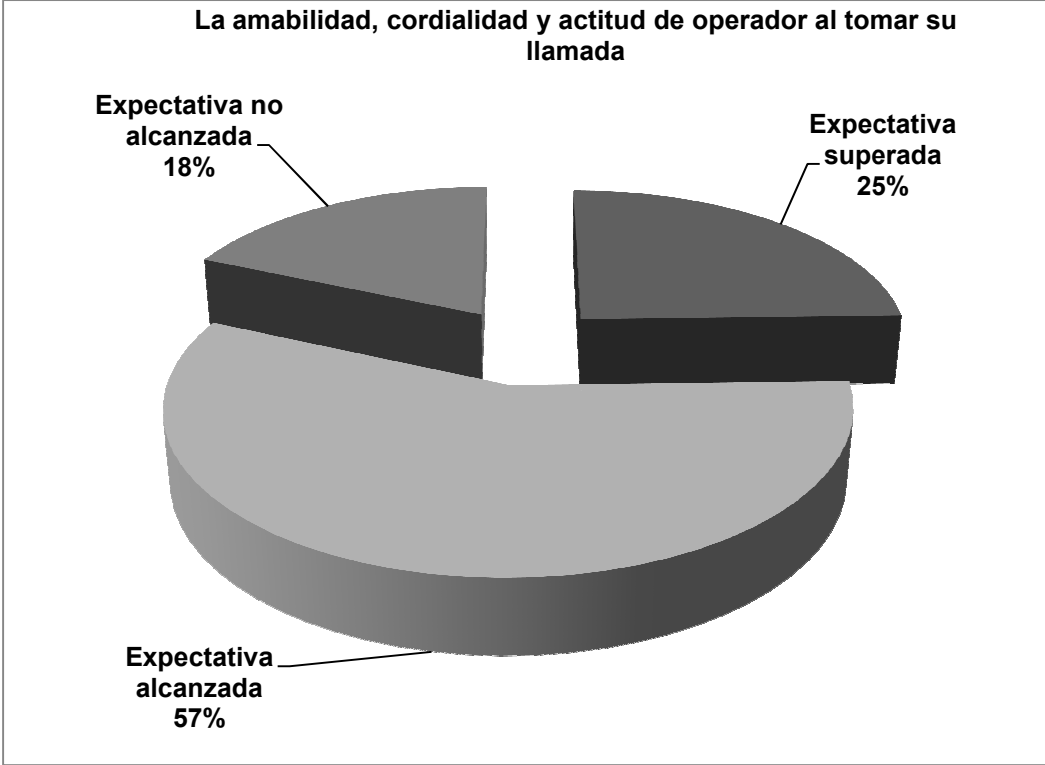
Figura 6. **Gráfica de resultados de pregunta 1**



Fuente: elaboración propia.

Sólo un 74% está conforme con el tiempo que debe esperar antes de ser atendido en la llamada telefónica.

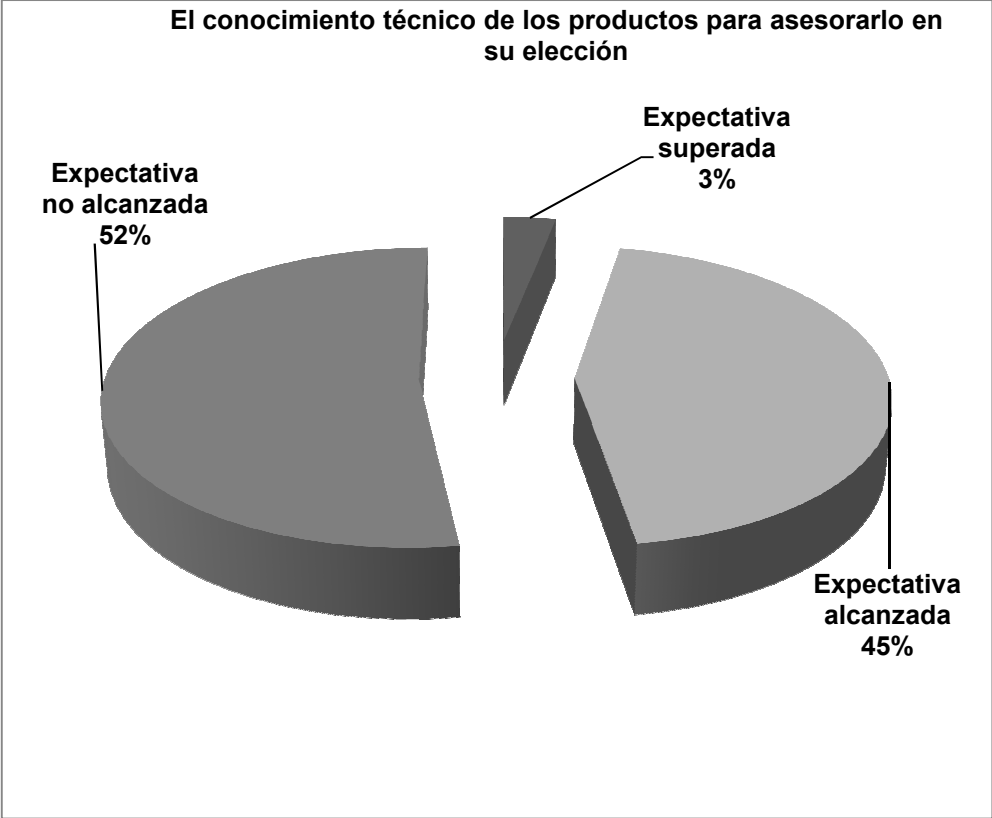
Figura 7. Gráfica de resultados de pregunta 2



Fuente: elaboración propia.

Es que es bastante alto el porcentaje de casos en los que se superó la expectativa del cliente pero también es alto el porcentaje de casos en los que la expectativa no fue alcanzada.

Figura 8. Gráfica de resultados de pregunta 3



Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de los clientes opina que el CSC no tiene el conocimiento técnico suficiente para asesorar al cliente.

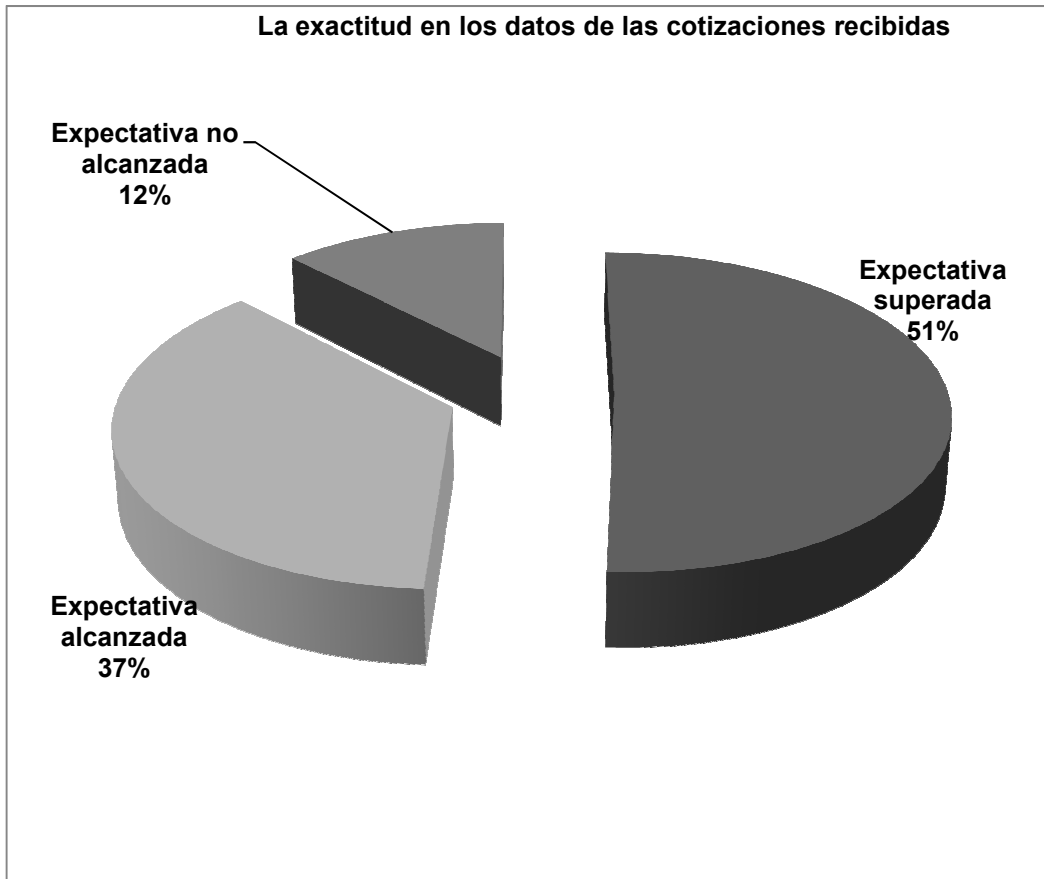
Figura 9. **Gráfica de resultados de pregunta 4**



Fuente: elaboración propia.

El 80% de los clientes opina que el tiempo de respuesta en el envío de cotizaciones cumple o supera la expectativa.

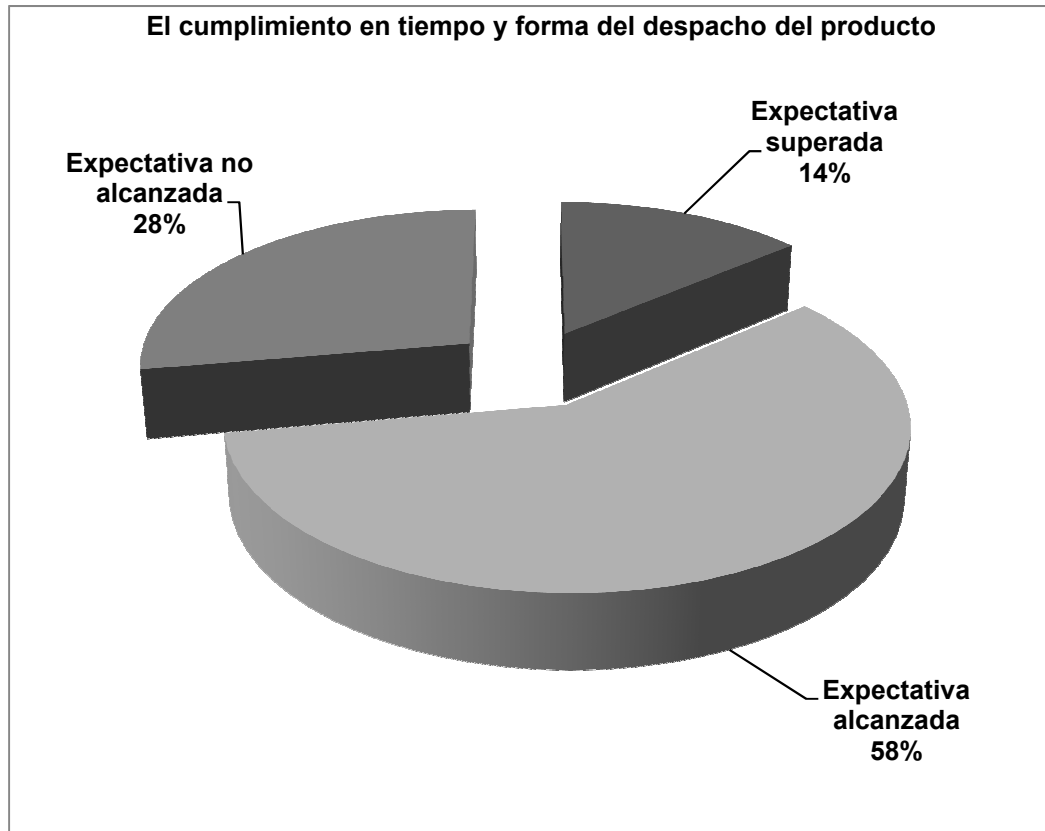
Figura 10. **Gráfica de resultados de pregunta 5**



Fuente: elaboración propia.

El 12% de los clientes ha tenido algún inconveniente con la exactitud de los datos que contienen las cotizaciones que recibieron por correo electrónico.

Figura 11. Gráfica de resultados de pregunta 6



Fuente: elaboración propia.

El 28% de los clientes considera que es deficiente el cumplimiento exacto de las condiciones de entrega de producto.

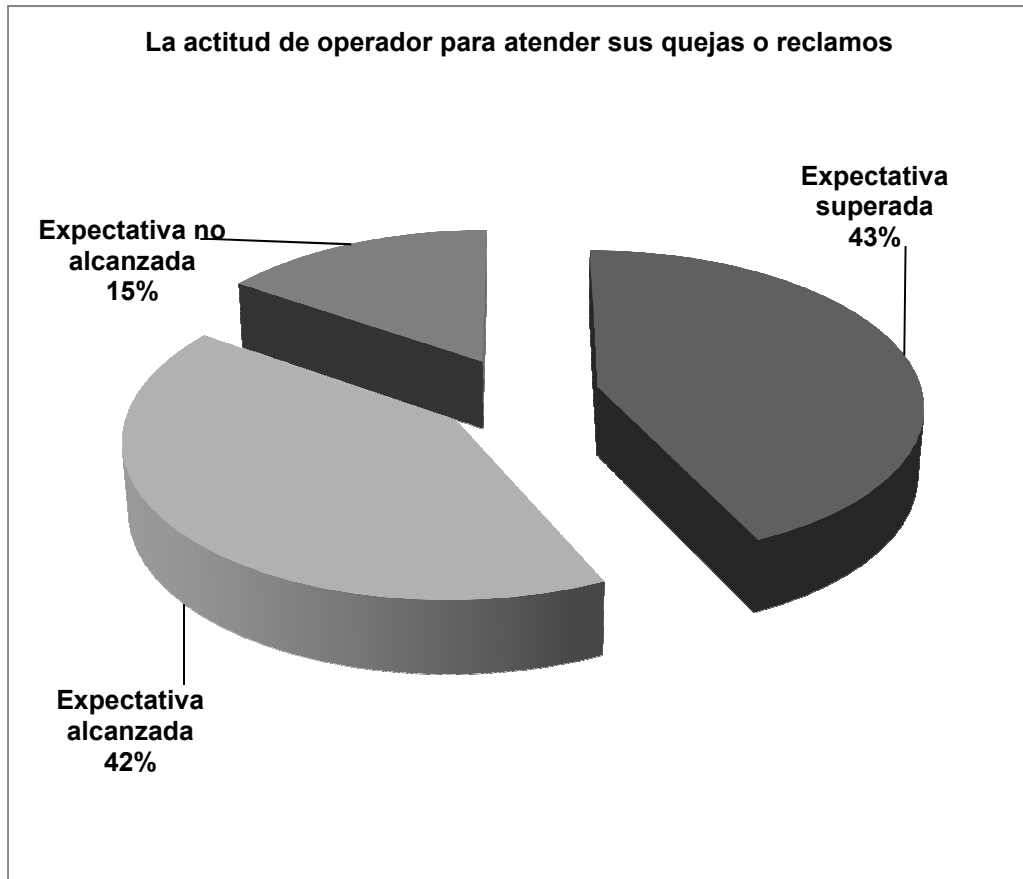
Figura 12. **Gráfica de resultados de pregunta 7**



Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de los clientes aduce que no ha sido informado oportunamente de los inconvenientes que impidieron que se despachara su pedido en las condiciones y forma esperadas.

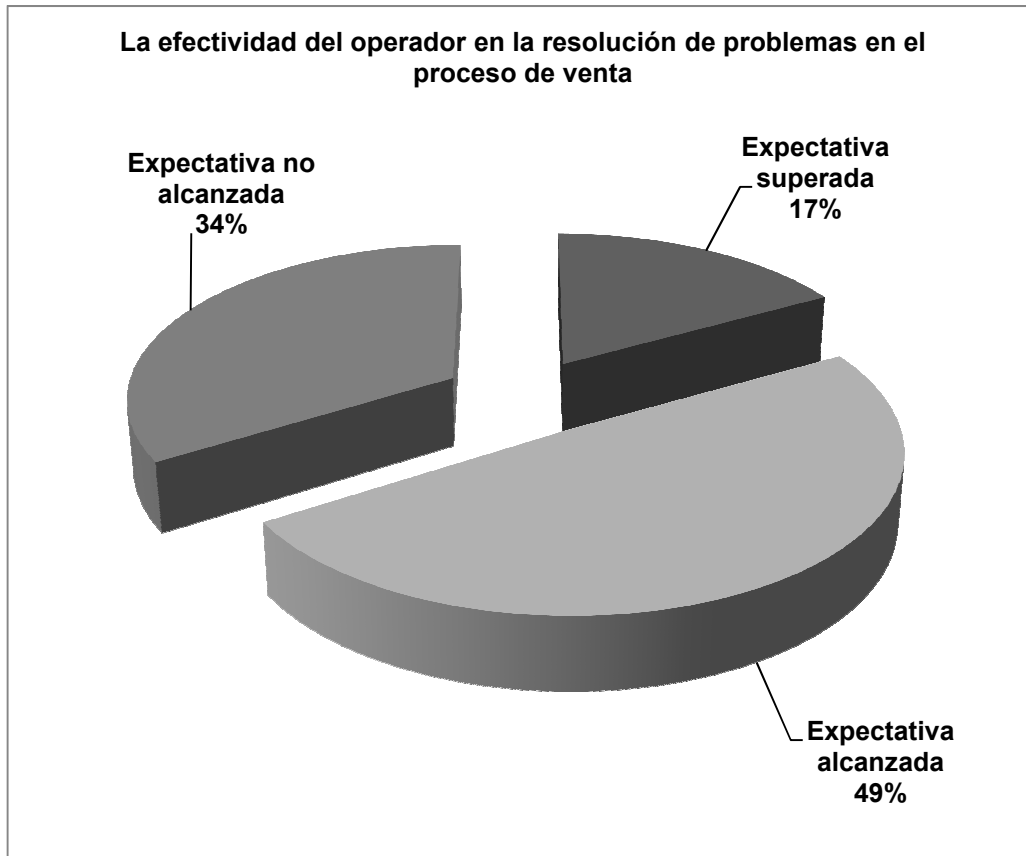
Figura 13. Gráfica de resultados de pregunta 8



Fuente: elaboración propia.

El 80% de los clientes opina que el tiempo de respuesta en el envío de cotizaciones cumple o supera la expectativa.

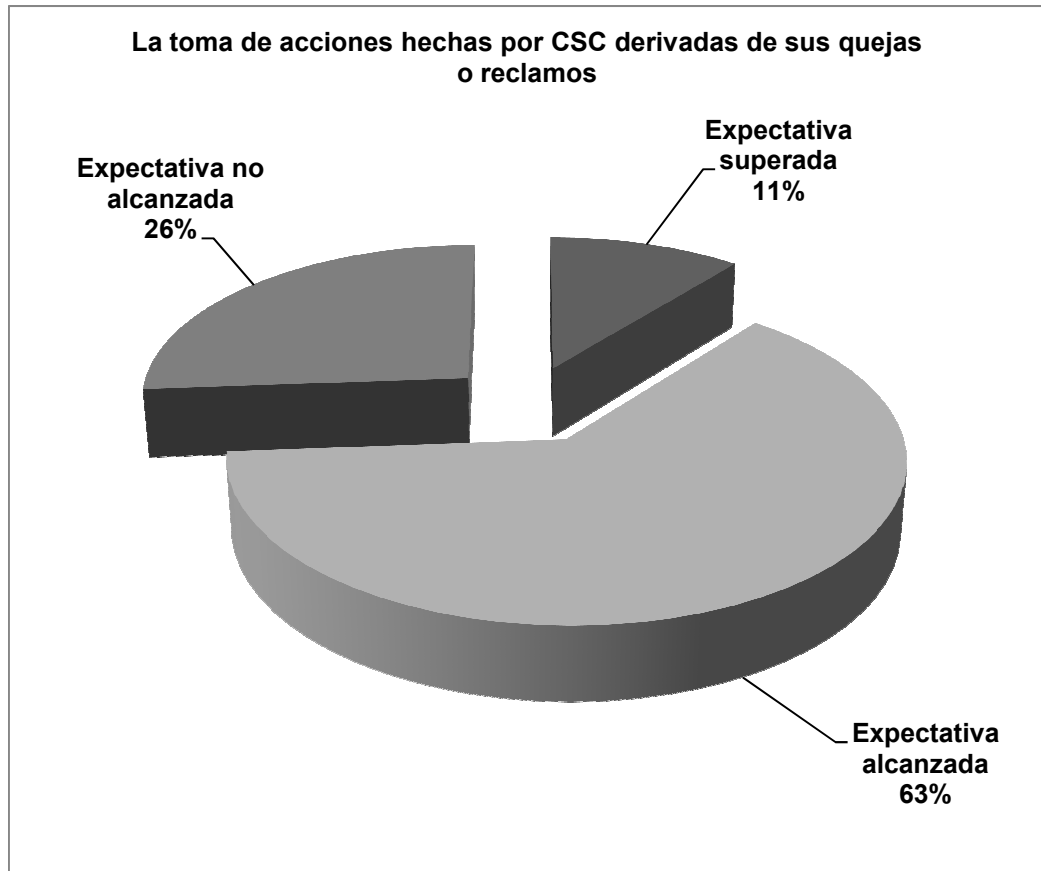
Figura 14. **Gráfica de resultados de pregunta 9**



Fuente: elaboración propia.

Un 34% de los clientes no están satisfechos con la gestión del CSC al buscar soluciones a los problemas que puedan surgir durante los distintos procesos que componen el servicio al cliente.

Figura 15. **Gráfica de resultados de pregunta 10**



Fuente: elaboración propia.

El 26% de los clientes no cree que sus quejas o reclamos sean tomados en cuenta para mejorar los procesos de servicio al cliente.

3.3.3. **Presentación de diagnóstico y listado de necesidades**

Actualmente los clientes de la empresa distribuidora de lubricantes están siendo objeto de un servicio deficiente por parte del CSC ya que en ninguna de las preguntas del cuestionario se obtuvo un resultado por debajo del 10% de inconformidad con el servicio, el cual debería ser el valor máximo que la

empresa puede tolerar. Esta conclusión hace evidentes varias necesidades en el departamento del CSC, las cuales son:

- Implementar un programa de capacitaciones y evaluaciones de las competencias de los operadores del CSC para relacionarse efectivamente con el cliente.
- Establecer un programa de control de calidad de las llamadas que permita detectar puntos de mejora en el servicio.
- Realizar encuestas de forma periódica para estar midiendo el nivel de satisfacción de servicio al cliente.
- Habilitar en el ERP de la empresa un módulo de emisión de cotizaciones de forma automatizada para que a través de él se reduzca la probabilidad de cometer errores en la digitación de información.
- Capacitar al CSC en el manejo de reclamos del cliente.
- Crear un folleto de referencia para apoyar al CSC en algunos de los procesos de su actividad.

4. MODELO PROPUESTO

4.1. Estrategia para elevar la satisfacción del cliente

Existen varias estrategias para influir positivamente en el logro de la satisfacción del cliente, siendo algunas de ellas las siguientes:

4.1.1. Formación de una cultura de servicio en los empleados

La cultura de servicio debe convertirse en una prioridad estratégica de negocio dentro de la empresa. El principal obstáculo para brindar al cliente el servicio que espera es el paradigma que tiene la gerencia de la empresa de que el servicio lo brindan los vendedores o el operador del CSC, por el hecho de ser los empleados que tienen contacto directo con el cliente. Se cree que contratando personas con enfoque de servicio el problema está resuelto.

El servicio al cliente se deriva de una cultura organizacional pensada en función del cliente, la que se denomina cultura de servicio. El buen servicio al cliente es resultado del esfuerzo de todas las personas que conforman la organización. Pensar que el servicio es responsabilidad de los empleados de contacto directo con el cliente genera frustración y conflicto interno, y como resultado final, la insatisfacción del cliente. En muchos casos, es la forma de operación de las empresas lo que obstaculiza la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno y la carencia de empoderamiento para la toma de decisiones en beneficio del cliente.

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional de la empresa y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación lo constituyen los colaboradores con que cuenta la misma. La cultura organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias y si la cultura organizacional no está orientada al servicio, puede reorientarse capacitando y motivando a sus colaboradores. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encausar el comportamiento de sus trabajadores a esta área, aunque sea una tarea que requiere tiempo y un plan adecuadamente elaborado.

En la práctica y dentro de muchas empresas y corporaciones, el desarrollo de una cultura de servicio ha llegado a ser el factor de diferenciación de los competidores. El desarrollo de una cultura de servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantenerlos y hacer una evaluación conceptual y práctica de los mismos.

Las empresas cuya filosofía incluye una concepción del cliente como la figura que mantiene el negocio, tendrán una aproximación más cercana a la cultura de servicio. Se debe prestar atención inmediata a las personas que conforman la organización, ya que la formación de la cultura de servicio depende única y exclusivamente del cambio de valores y actitudes de las personas que conforman la empresa.

La cultura se puede cambiar si es enfocada como un proceso que inicia en las personas. En la mayoría de los casos, ese cambio puede requerir la intervención de agentes externos que acompañen ese proceso y generen, con la participación de los gerentes, modelos propios que faciliten la incorporación

de nuevos patrones de conductas orientadas al servicio y a la satisfacción de las necesidades del cliente. Aunque no existe una fórmula específica para desarrollar o cambiar una cultura y orientarla al área de servicio, es importante reconocer tres grandes áreas de acción que pueden ayudar en este proceso:

- Orientar a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes. Se pueden integrar acciones como:
 - Auditoría de valores
 - Revisión de los modelos de liderazgo dentro de la empresa
 - Evaluación constante de servicio
 - Establecimiento de planes de mejora

- Intervención en la cultura a través de:
 - Formación de valores y principios clave del negocio, con respecto a los trabajadores y los clientes.
 - Modificación de los procesos de trabajo, con respecto al estilo de dirección predominante.
 - Capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar, tanto en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.

- El proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través de su seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo. Este proceso requiere de un tiempo de desarrollo y ajuste, durante el cual se debe considerar la cultura actual de la empresa como punto de partida, y la cultura deseada para dirigir el proceso de cambio.

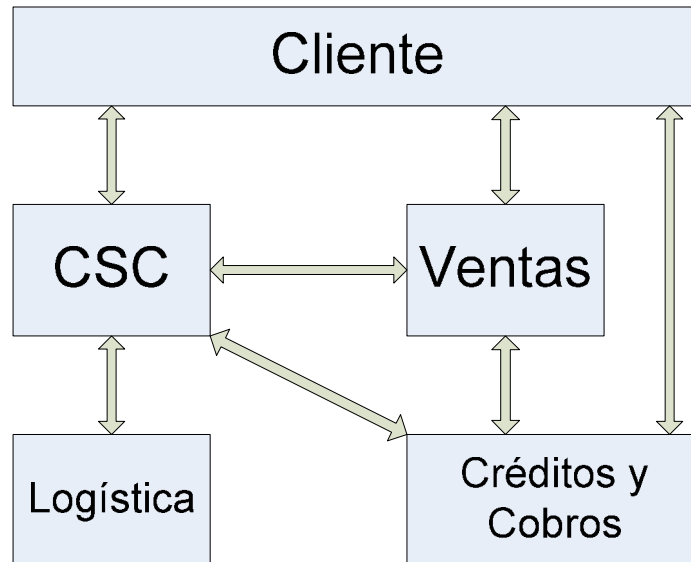
4.1.2. Capacitación del personal

La empresa y en especial el CSC, debe recurrir a la capacitación externa así como a la interna. La capacitación externa es aquella en la que se envía a algún empleado a capacitarse en algún tema impartido por alguna entidad especializada. La capacitación interna consiste en desarrollar un tema dentro de la empresa generalmente por la gerencia. Esta modalidad es más común y en ella la participación de los miembros de la empresa es importante pues ellos deben aportar sus propias ideas. Con este modelo también se hace partícipe, no sólo a la gerencia sino que, a otros miembros del grupo para que ellos desarrollen alguna idea, pidiéndoles previamente que lean acerca de determinado pensamiento o proposición y que compartan con los demás. Esta modalidad obliga a los individuos a preocuparse por la capacitación y lectura pues la misma aportación de sus ideas y conceptos abren una panorámica diferente para integrar un equipo de trabajo eficiente.

4.1.3. Procedimientos propuestos

Se presenta un gráfico que muestra la interrelación de los diferentes departamentos que intervienen, de forma directa o indirecta, en el servicio al cliente en los procesos que van desde atender la llamada del cliente hasta entregarle el producto que solicita.

Figura 16. **Gráfica de interrelación de departamentos en el servicio al cliente**



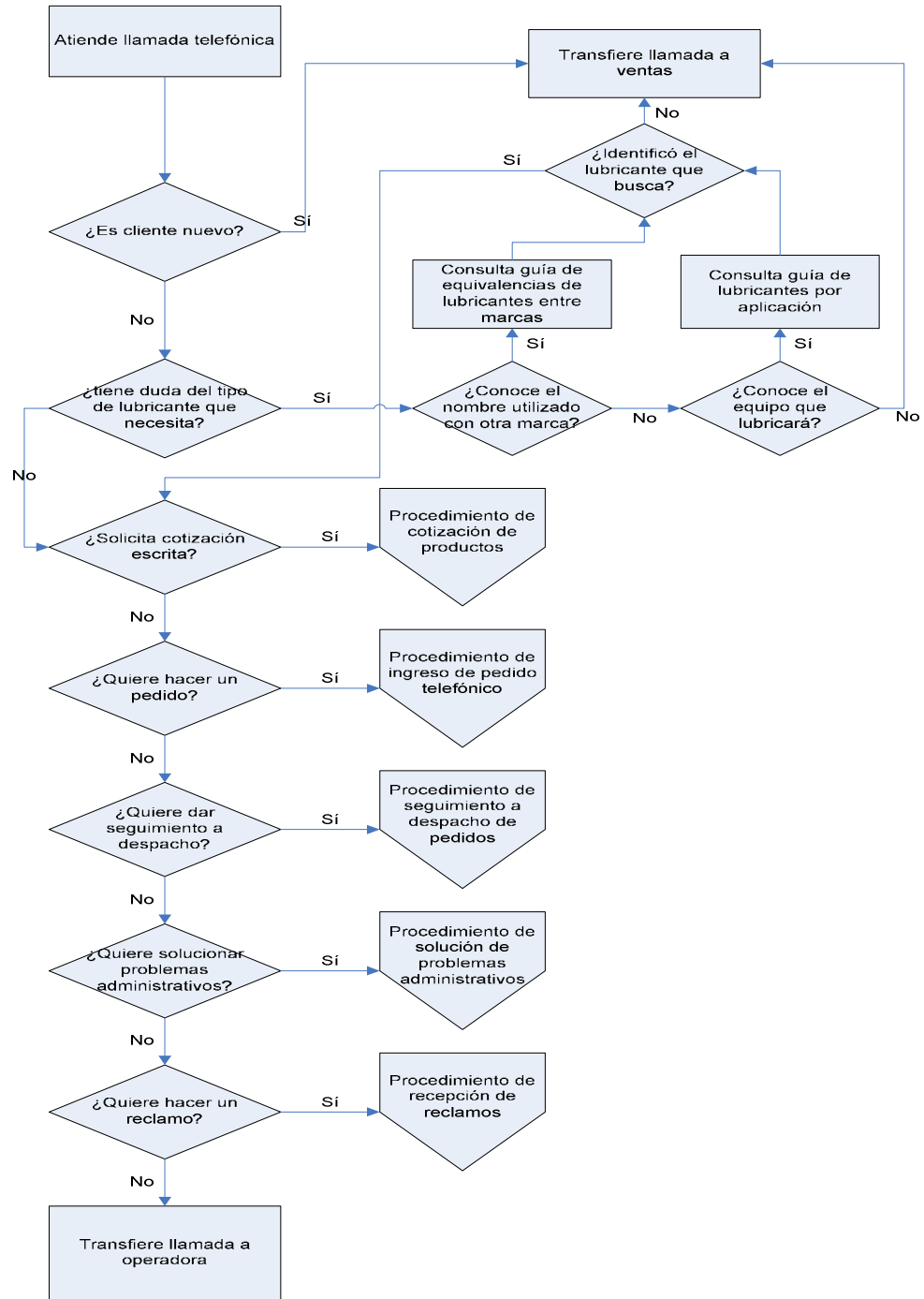
Fuente: elaboración propia.

4.1.3.1. Procedimiento de recepción de llamada telefónica

- A. El operador atiende la llamada telefónica con el saludo inicial.
- B. Pregunta al cliente su código, si ya es cliente existente. Si es cliente nuevo se le traslada la llamada al departamento de ventas.
- C. Define el tipo de apoyo que requiere el cliente, siendo una varias de las siguientes opciones:
 - Desea saber el tipo de lubricante que necesita.
 - Solicita cotización de productos.
 - Quiere hacer un pedido de productos.
 - Quiere saber el estatus del despacho de un pedido hecho previamente.

- Quiere solucionar problemas administrativos con su cuenta de cliente.
 - Quiere expresar una queja o reclamo con el servicio.
- D. Si tiene duda del lubricante que necesita se debe preguntar al cliente si conoce algún nombre de lubricante de otra marca que haya utilizado para la misma aplicación para apoyarse en la guía de equivalencias de lubricantes entre marcas; o en su defecto pregunta si conoce el equipo en el que utilizarán el aceite para apoyarse en la guía de lubricantes por aplicación. Si no conoce ninguna de la información solicitada se traslada la llamada al departamento de ventas.
- E. Si el cliente desea una cotización, se inicia el procedimiento de cotización de productos (ver inciso 4.1.3.2).
- F. Si el cliente desea hacer un pedido de producto, se inicia el procedimiento de ingreso de pedido telefónico (ver inciso 4.1.3.3.1).
- G. Si el cliente quiere conocer el estatus del proceso de despacho de un pedido hecho previamente, se inicia el procedimiento de seguimiento a despacho de pedidos (ver inciso 4.1.3.4).
- H. Si el cliente quiere solucionar problemas administrativos con su cuenta de cliente, se inicia el procedimiento de solución de problemas administrativos (ver inciso 4.1.3.5).
- I. Si el cliente quiere expresar una queja o reclamo se inicia el procedimiento de recepción de reclamos (ver inciso 4.1.3.6).
- J. Si el motivo de la llamada del cliente no fuera ninguno de los anteriores se traslada la llamada a la operadora de llamadas telefónicas de la empresa.

Figura 17. Diagrama de flujo de la recepción de la llamada

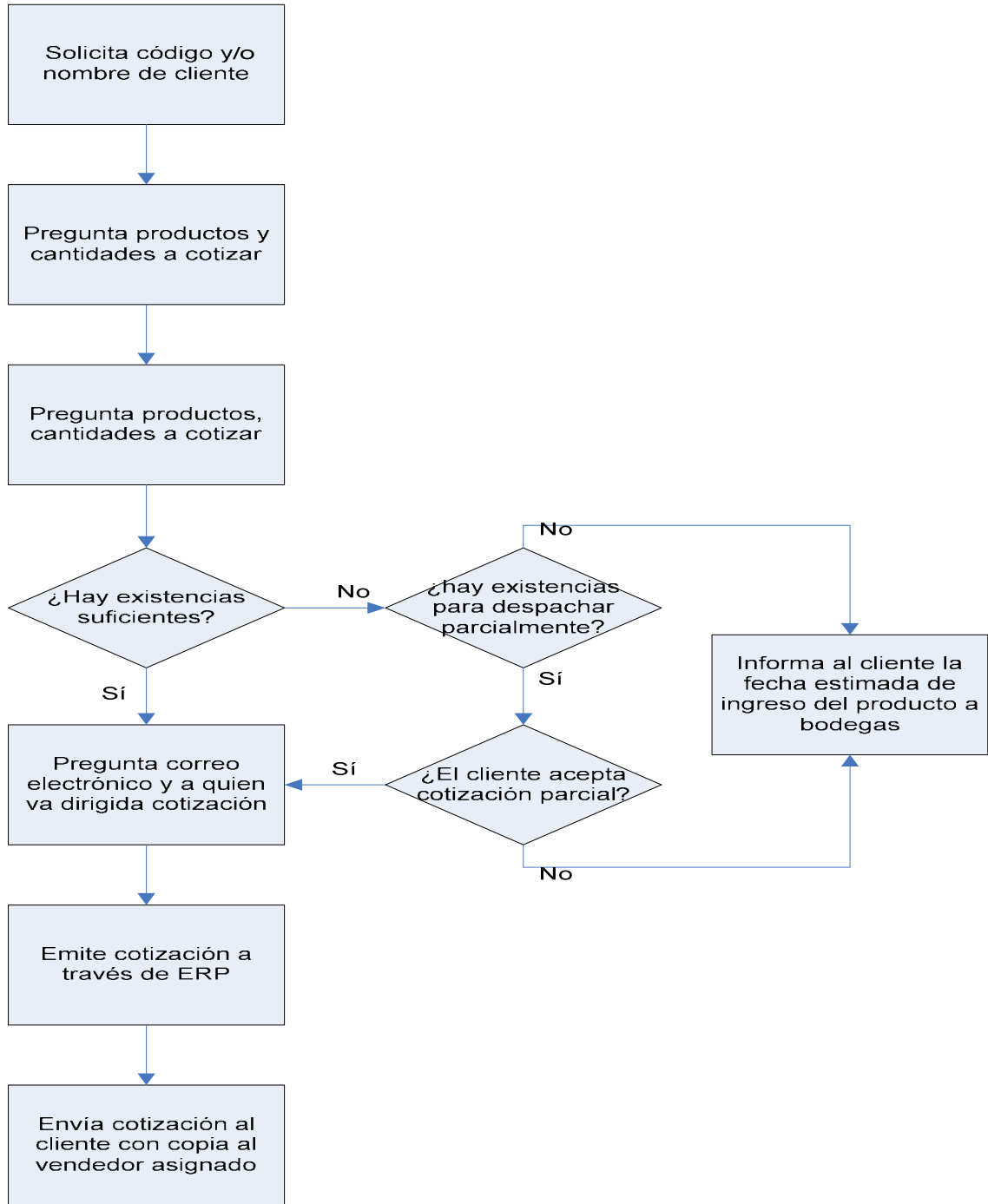


Fuente: elaboración propia.

4.1.3.2. Procedimiento de cotización de productos

- A. Solicita código, nombre comercial y razón social del cliente.
- B. Solicita información para realizar la cotización, como lo es nombre de producto, presentación de empaque y cantidades.
- C. Confirma en el ERP si hay existencias suficientes para cubrir las cantidades a cotizar. Si no hubieran existencias suficientes, se consulta en el ERP si hay existencias para cubrir parcialmente la cantidad solicitada por el cliente. Si hubieran existencias parciales, se pregunta al cliente si acepta una cotización por cantidades parciales o en su defecto se le informa la fecha estima de nuevo ingreso de este producto a bodegas.
- D. Pregunta correo electrónico y a quién va dirigida la cotización, información que ingresa al ERP.
- E. Imprime cotización a través del ERP.
- F. Envía la cotización al correo electrónico del cliente con copia al vendedor asignado al cliente.

Figura 18. Diagrama de flujo de la cotización



Fuente: elaboración propia.

4.1.3.3. Procedimiento de ingreso de pedidos

El procedimiento para el ingreso de pedidos tiene 2 variantes, la primera para pedidos recibidos telefónicamente y la segunda para pedidos que son realizados mediante una orden de compra.

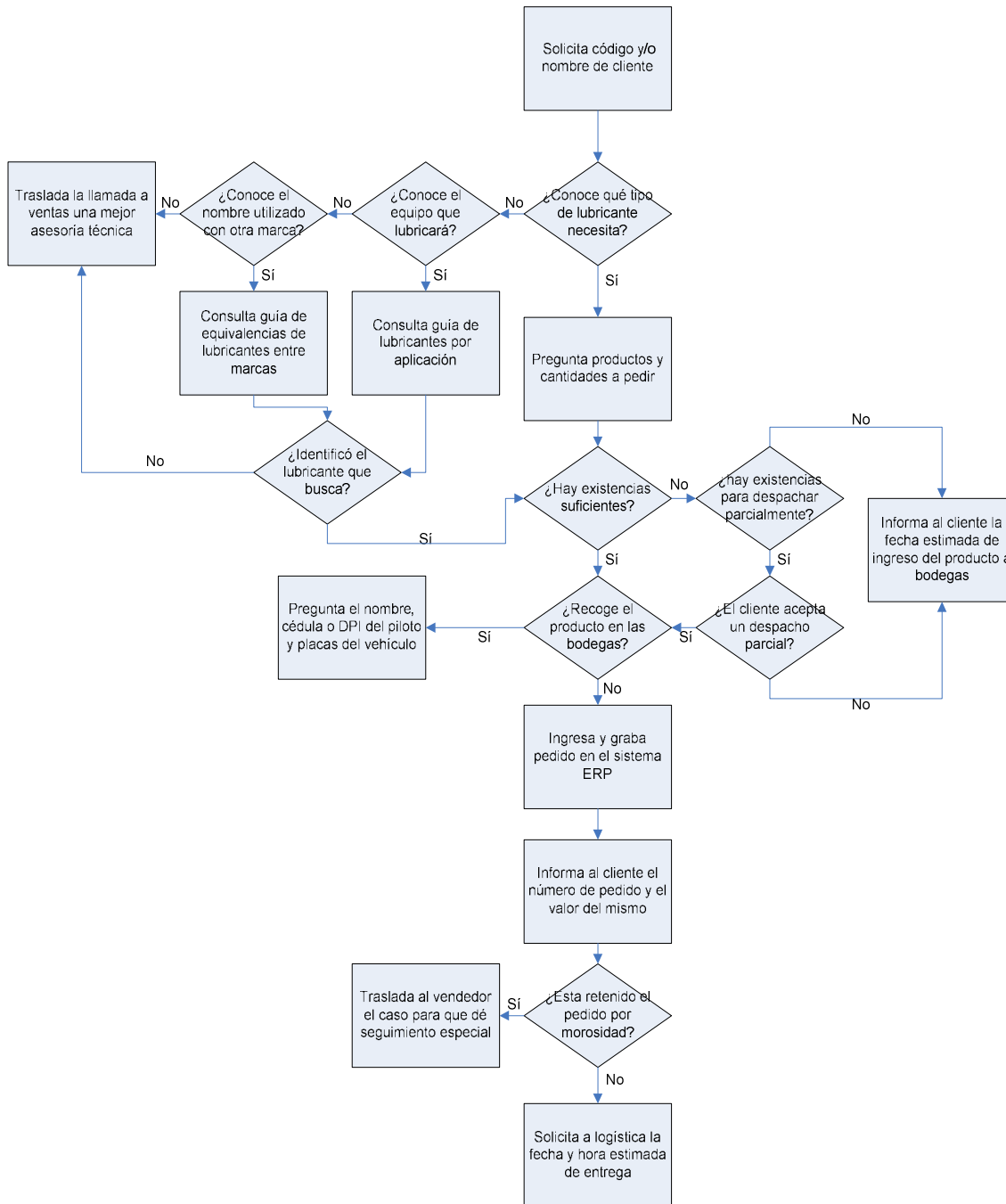
4.1.3.3.1. Ingreso de pedidos telefónicos

- A. Solicita código, nombre comercial y razón social del cliente.
- B. Confirma que el cliente sepa cuál es el lubricante que necesita. Si tiene duda del lubricante que necesita se debe preguntar al cliente si conoce algún nombre de lubricante de otra marca que haya utilizado para la misma aplicación para apoyarse en la guía de equivalencias de lubricantes entre marcas, o en su defecto pregunta si conoce el equipo en el que utilizarán el aceite para apoyarse en la guía de lubricantes por aplicación. Si no conoce ninguna de la información solicitada se traslada la llamada al departamento de ventas.
- C. Solicita los nombres de los productos, presentación de empaque y cantidades que desea pedir.
- D. Confirma en el ERP si hay existencias suficientes para cubrir las cantidades solicitadas. Si no hubieran existencias suficientes, se consulta en el ERP si hay existencias para cubrir parcialmente la cantidad solicitada por el cliente. Si hubieran existencias parciales, se pregunta al cliente si acepta un despacho parcial o en su defecto se le informa la fecha estima de nuevo ingreso de este producto a bodegas.
- E. Pregunta al cliente si recogerá el producto en bodegas o si desea que se entregue en sus instalaciones. Si el cliente recoge el pedido en bodegas, como medida de seguridad en la entrega, se le pregunta el nombre del transportista, número de identificación del mismo y el número de placa de

la unidad de transporte que utilizarán. Si el cliente desea que se le despache el producto en sus instalaciones, se le pregunta la dirección de entrega y el horario de recepción.

- F. Ingresa información en el ERP y graba los datos.
- G. Informa al cliente el número de pedido y el valor de factura del mismo.
- H. Confirma que la cuenta del cliente no tenga facturas vencidas. Si el cliente estuviera en morosidad, se le traslada el caso al vendedor asignado.
- I. Solicita a Logística la fecha y hora estimada de entrega del producto.

Figura 19. Diagrama de flujo del ingreso de pedidos telefónicos



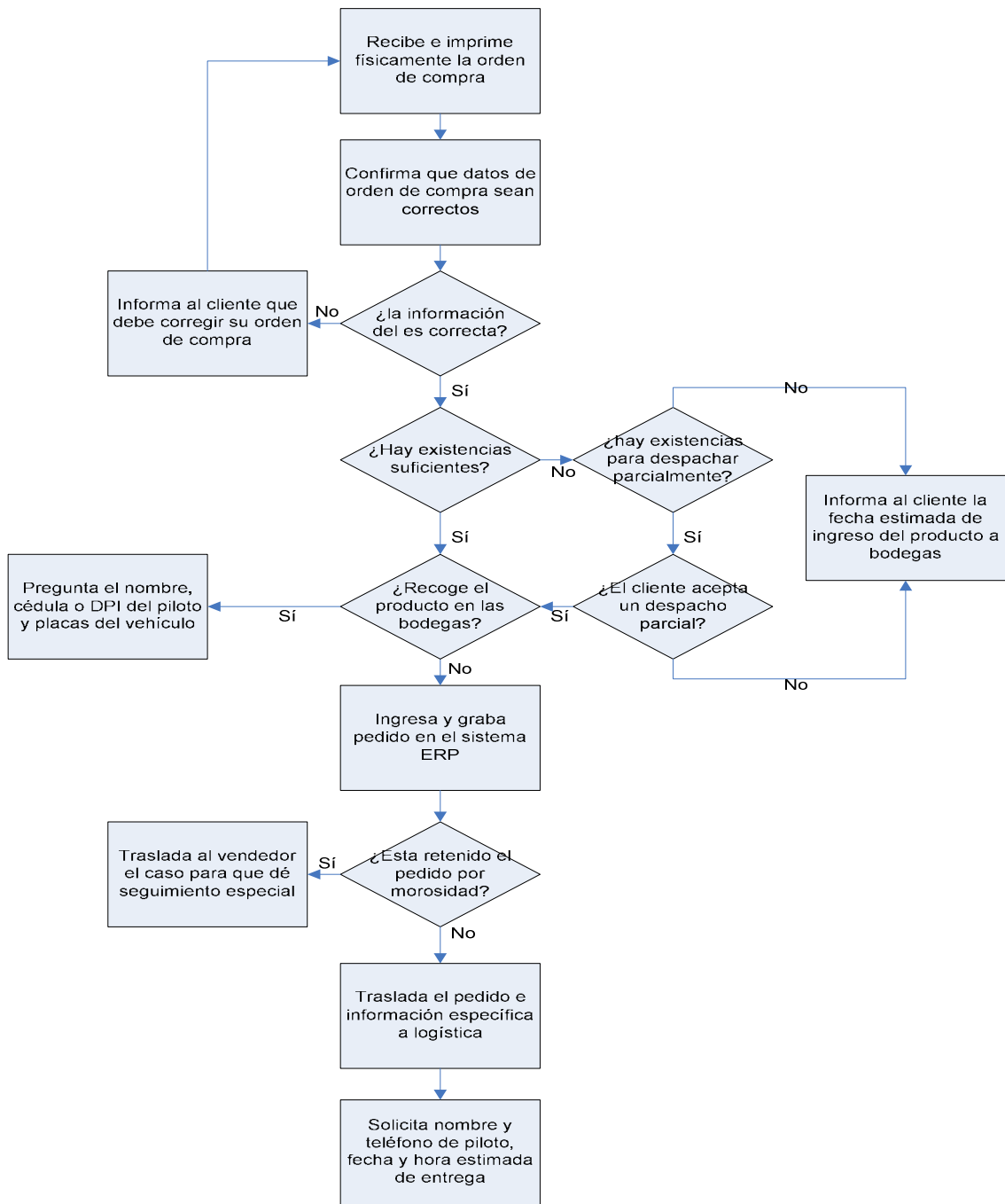
Fuente: elaboración propia.

4.1.3.3.2. Ingreso de pedidos con orden de compra

- A. Imprime físicamente la orden de compra recibida.
- B. Confirma que los datos de la orden de compra sean correctos, verificando coincidencias entre precios de la misma y los que tiene asignados en el ERP. Si hubieran incongruencias entre el ERP y la orden de compra se informa al cliente que debe corregir su orden de compra o comunicarse con su vendedor.
- C. Localiza en la orden de compra los nombres de productos solicitados, presentación de empaque y cantidades. Si no hubiera precisión en la descripción de esta información se pide al cliente la aclaración de la misma.
- D. Confirma en el ERP si hay existencias suficientes para cubrir las cantidades solicitadas. Si no hubieran existencias suficientes, se consulta en el ERP si hay existencias para cubrir parcialmente la cantidad solicitada por el cliente. Si hubieran existencias parciales, se pregunta al cliente si acepta un despacho parcial o en su defecto se le informa la fecha estima de nuevo ingreso de este producto a bodegas.
- E. Localiza en la orden de compra la dirección de entrega del producto. Si no hubiera información precisa en la orden de compra, pregunta al cliente si recogerá el producto en bodegas o si desea que se entregue en sus instalaciones. Si el cliente recoge el pedido en bodegas, como medida de seguridad en la entrega, se le pregunta el nombre del transportista, su número de identificación y el número de placa de la unidad de transporte. Si el cliente desea que se le despache el producto en sus instalaciones se le pregunta la dirección de entrega y el horario de recepción.
- F. Ingresa información en el ERP y graba los datos.
- G. Informa al cliente el número de pedido y el valor de factura del mismo.

- H. Confirma que la cuenta del cliente no tenga facturas vencidas. Si el cliente estuviera en morosidad, se le traslada el caso al vendedor asignado.
- I. Solicita a Logística la fecha y hora estimada de entrega del producto.

Figura 20. Diagrama de flujo del ingreso de pedido con orden de compra

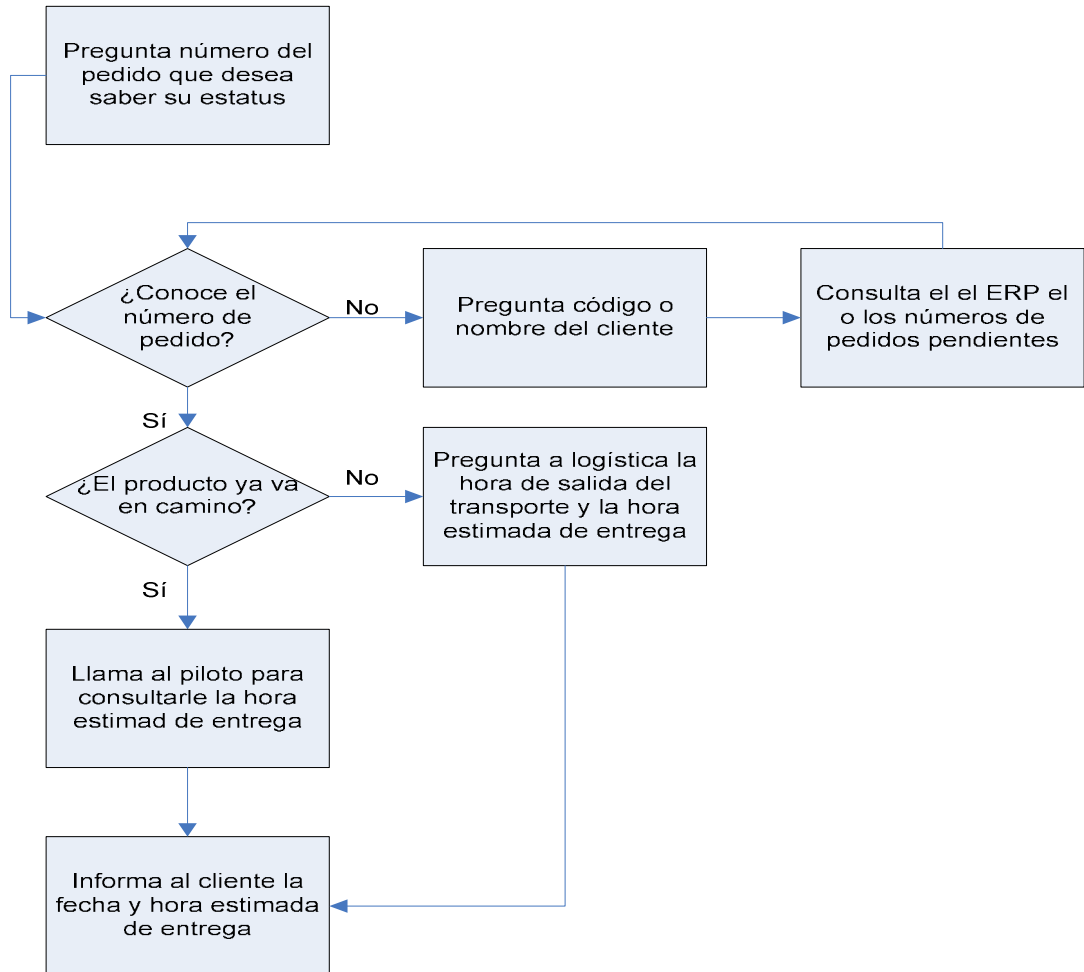


Fuente: elaboración propia.

4.1.3.4. Procedimiento de seguimiento a despachos de productos

- A. Pregunta el número de pedido del cual desea saber el estatus del proceso de entrega. Si no conoce el número de pedido pregunta el código y nombre de cliente para averiguar el número de pedido en el ERP.
- B. Consulta en el ERP que el pedido ya se haya facturado, lo que significa que ya salió de bodegas. Si no se hubiera facturado aún el pedido, pregunta a Logística la fecha y hora estimada de salida del transporte, así como el plan de ruta y si hay más de un pedido por entregar en el mismo viaje.
- C. Llama al piloto de la unidad de transporte para conocer su ubicación y hora estimada de entrega del pedido en cuestión.
- D. Informa al cliente la fecha y hora estimada de entrega de su pedido.

Figura 21. Diagrama de flujo del seguimiento de entrega de pedidos

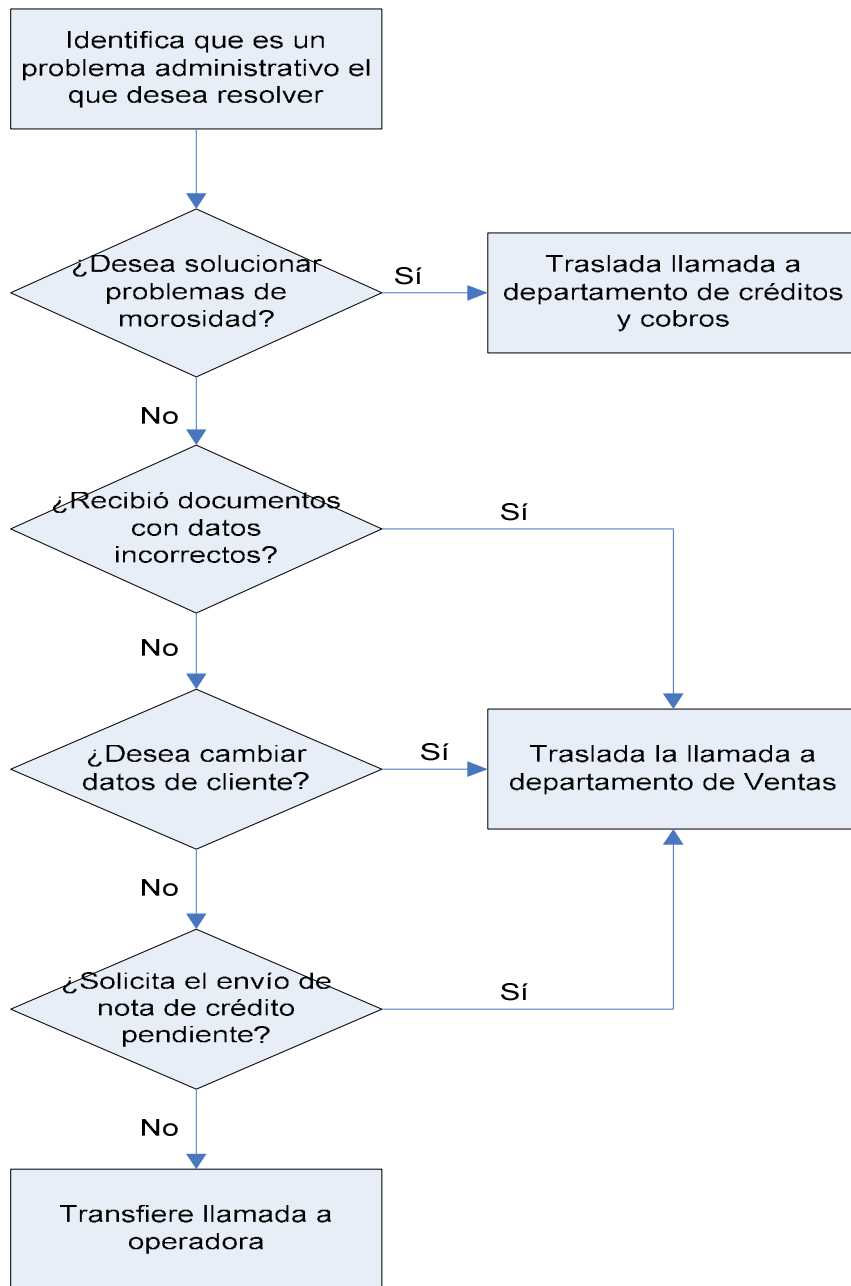


Fuente: elaboración propia.

4.1.3.5. Procedimiento de apoyo en la solución de problemas administrativos con el cliente

- A. Identifica que es un problema administrativo con la cuenta del cliente.
- B. Descarta que el problema del cliente esté relacionado con morosidad en pagos. Si éste fuera el caso, traslada la llamada al departamento de créditos y cobros.
- C. Descarta que el problema sea la recepción de facturas o notas de crédito con datos incorrectos. Si éste fuera el caso, traslada la llamada al departamento de ventas.
- D. Descarta que el cliente desee cambiar datos de su cuenta de cliente. Si éste fuera el caso, traslada la llamada al departamento de ventas.
- E. Descarta que el cliente esté solicitando el envío de notas de crédito o facturas. Si éste fuera el caso, traslada la llamada al departamento de ventas.
- F. Si el motivo de la llamada del cliente no fuera ninguno de los anteriores se traslada la llamada a la operadora de llamadas telefónicas de la empresa.

Figura 22. Diagrama de flujo de la solución de problemas administrativos

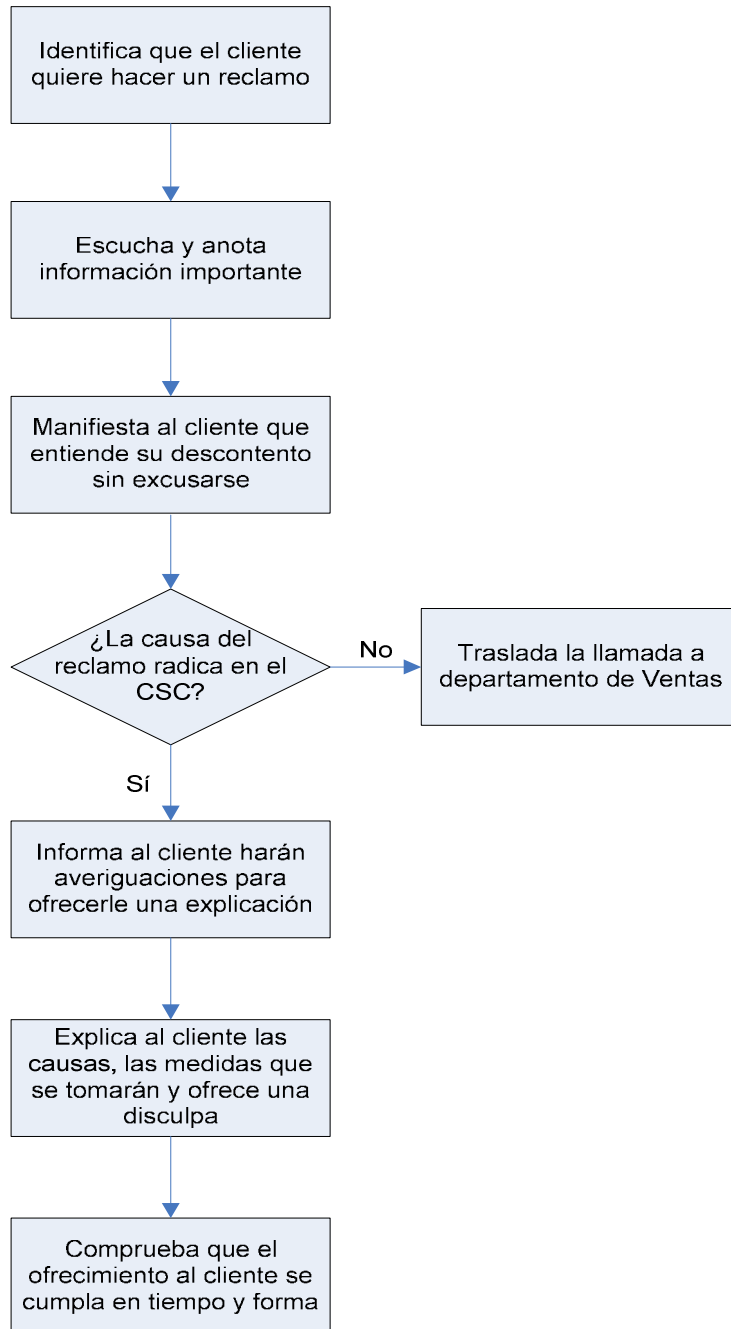


Fuente: elaboración propia.

4.1.3.6. Atención de reclamos de clientes

- A. Escucha atentamente la información que el cliente da al expresar el problema que causó su descontento.
- B. Expresa al cliente que entiende su malestar, sin ningún tipo de excusa que busque liberar de posibles responsabilidades a la empresa o al CSC.
- C. Descarta que la causa del reclamo esté relacionada con el departamento de ventas. Si éste fuera el caso, se traslada la llamada al departamento de ventas, quienes deberán seguir un procedimiento particular para estos casos.
- D. Informa al cliente que se harán las averiguaciones necesarias para determinar las causas de problema que provocó su descontento.
- E. Explica al cliente las causas del problema que motivo la queja, ofreciendo un disculpa y aclarando las medidas que se tomarán para evitar que se vuelva a dar el problema.
- F. Comprueba que el ofrecimiento que se hizo al cliente se cumpla en el tiempo y en la forma que se acordó con el cliente.

Figura 23. Diagrama de flujo de atención de reclamos de clientes



Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Material de apoyo impreso

Es necesario apoyar las acciones del centro de servicio al cliente con material impreso que permita el desarrollo sistemático del servicio para elevar la eficiencia del mismo. Los formatos en cuestión son los descritos a continuación:

4.1.4.1. Cuadro de referencia cruzada con otras marcas

Su función es apoyar al operador del CSC a determinar el lubricante que necesita el cliente, tomando como referencia un nombre de lubricante de otra marca que proporcione el cliente. Esta tabla es de utilidad cuando el cliente no está familiarizado con los nombres de los lubricantes de la empresa, pero sí conoce el nombre del aceite que necesita con el nombre de una marca competidora.

Tabla II. Referencia cruzada con lubricantes de otras marcas

SHELL	TEXACO	MOBIL	ESSO	CHEVRON	CASTROL
AEROSHELL OIL	AIRCRAFT	JET OIL	AVIATION	AVIATION	AVIATOR
ALVANIA	MULTIFAK	MOBILUX	BEACON	DURALITH	SPHEEROL
CARDIUM EP	CRATER	MOBILTAC	SURETT	PINIO GREASE	ALPHA OGL
CASSIDA GL	N/A	N/A	UNIVIS EP	N/A	ALPHASYN T
CASSIDA GREASE	CYGNUS GREASE	MOBILGREASE FM	FOODREX FG	FM GREASE	MOLLUB ALLOY 832
CASSIDA HF	CYGNUS HYDRAULIC	DTE FM	NUTO FG	N/A	TRIBOL 878
CLAVUS	CAPELLA WF	GARGOYLE	ZERICE N	AMMONIA	ICEMATIC
CORENA P	REGAL N	RARUS 427	N/A	N/A	MOLLOB ALLOY GP
DARINA	BENTONA 2	N/A	UNIREX	INDUSTRIAL GREASE	N/A
DIALA	TRANSFORMER OIL	N/A	UNIVOLT	RYKON	BRAYCO
DONAX TC	DRIVE TRAIN	MOBILTRANS HD	XDO	DRIVE TRAIN	TFC 400
DONAX TD	TDH	MOBILFLUID 424	TORQUE 56	1000 THF	AGRI TRANS FLUID
DONAX TG	TEXAMATIC	MOBIL ATF	ESSO ATF	CHEVRON ATF	CASTRO ATF
HELIX	HAVOLINE	MOBIL 1	UNIFLO	RPM MONOGRADO	GTX
MALLEUS JB	STARFAK	SM	MOBILITH SHC	ULTIPLEX	MOLLUB ALLOY 8031
MORLINA	REGAL	DTE	TERESSO	R&O OIL	HYSPIN R&O
NAUTILUS	OUTBOARD OIL	OUTBOARD PLUS	OUTBOARD OIL	OUTBOARD OIL	SUPER OUTBOARD 2
OMALA	MEROPA EP	MOBIOLGEAR 600	SPANTAN EP	GEAR COMPOUND	ALPHA, OPTIGEAR
ONDINA	N/A	N/A	PRIMOL 352	N/A	MOLLUB ALLOY 170W
RETINAX	STARPLEX	MOBILGREASE	RONEX MP	STARPLEX	HD LITHIUM
RIMULA	URSA	DELVAC	ESSOLUBE	DELO	CRB
RISELLA	WHITE OIL	N/A	BAYOL	WHITE OIL	WHITE OIL 15 BP
SPIRAX	MULTIGEAR EP	DELVAC	GEAR OIL GX	DELO GEAR	GEAR OIL
TELLUS	RANDO	DTE (SERIES 20)	NUTO H	HIDRAULIC OILS AW	HYSPIN AW
THERMIA	TEXATHERM	MOILTHERM	CALORIA HT	HEAT TRANSFER	HEAT TRANSFER OIL
TORCULA	ARIES	ALMO	AROX EP	VISTAC	MOLLUB ALLOY 297
TURBO	REGAL	DTE	TERESSO	INDUSTRIAL OIL R&O	HYSPIN R&O
VALVATA	VANGUARD	CYLINDER OIL	CYLESSO	CYLINDER OIL	CYLTECH

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.2. Guía de interpretación del lubricante requerido por el cliente

Su función es guía al operador del CSC para identificar el lubricantes que cubrirá la necesidad de cliente partiendo del uso que le dará el cliente. Esta guía es funcional cuando el cliente desconoce el nombre exacto del lubricante que necesita y si conoce de las características de equipos que usa el lubricante.

Tabla III. **Aplicaciones de los lubricantes**

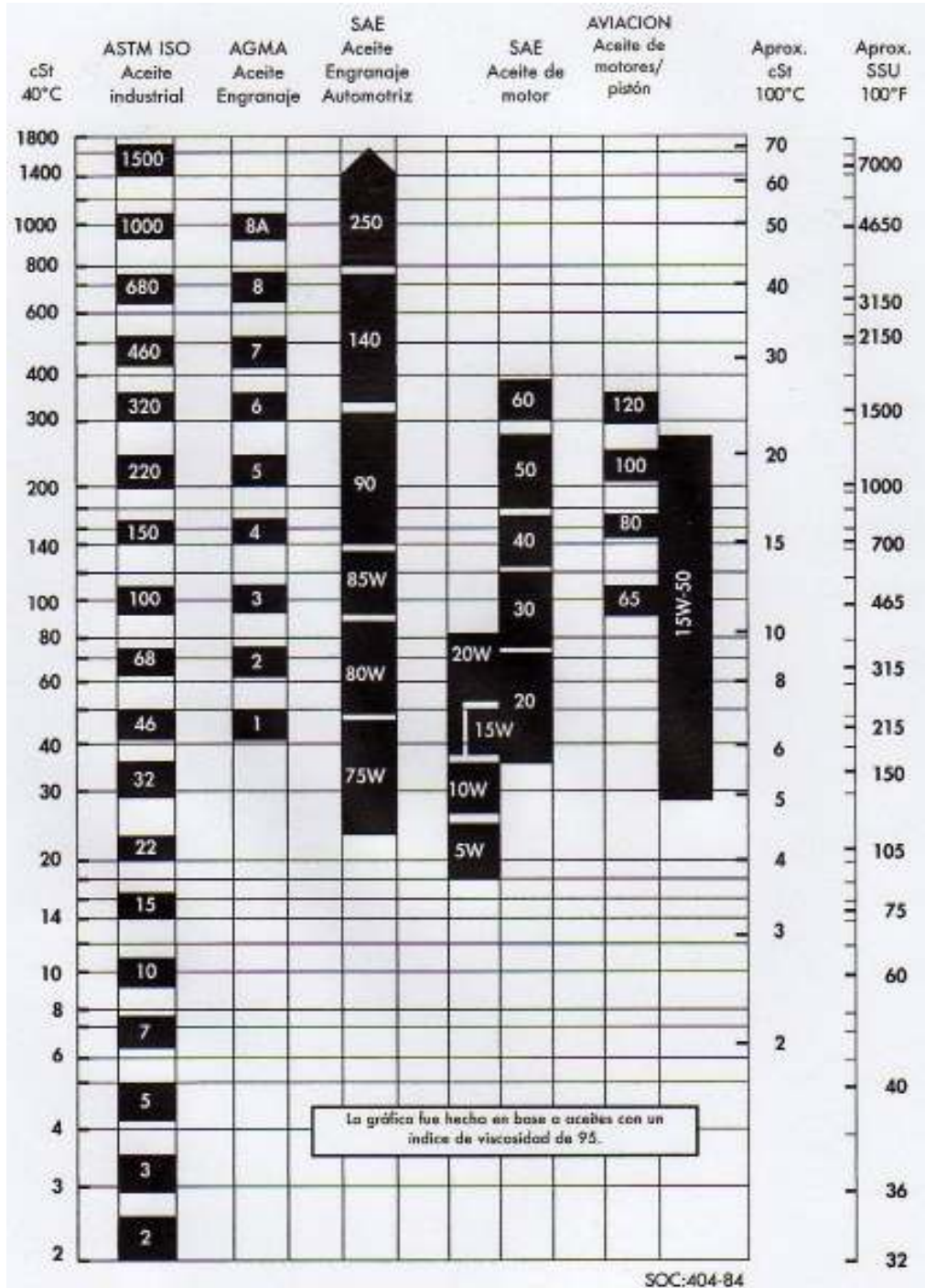
NOMBRE	APLICACIONES
AEROSHELL OIL	Motores de pistón de avionetas
ALVANIA	Equipos industriales
CARDIUM EP	cables, cadenas, engranajes abiertos y reductores de baja velocidad
CASSIDA GL	Reductores utilizados en la industria farmacéutica y alimenticia
CASSIDA GREASE	Cojinetes y chumaceras utilizadas en la industria farmacéutica y alimenticia
CASSIDA HF	Sistemas hidráulicos utilizados en la industria farmacéutica y alimenticia
CLAVUS	Compresores de refrigeración con gas R717(amoniaco), R600a, R12 y R22
CORENA P	Compresores de pistones para aire
DARINA	Rodamientos y chumaceras de mediana velocidad y alta temperatura
DIALA	Transformadores eléctricos
DONAX TC	Cajas de transmisión de equipos Caterpillar, Cameco, Case y Komatsu
DONAX TD	Cajas de transmisión de equipos John Deere, Massey Ferguson, McCormick
DONAX TG	Transmisiones automáticas hidráulicas y direcciones
HELIX	Motores gasolina 4 tiempos de carros y motos que no lubrique la caja de velocidades
MALLEUS JB	Chumaceras o cojinetes de gran dimensión, alta carga y baja velocidad
MORLINA	Cojinetes, chumaceras y reductores que no requieran aditivo extrema presión EP
NAUTILUS	Motores gasolina fuera de borda de 2 tiempos de lanchas
OMALA	Reductores que demanden un aceite EP (Extrema Presión)
ONDINA	Aceite de proceso que pudiera tener contacto accidental con alimentos
RETINAX	Tornamesas de cabezales, cruces o ejes cardanes, chasis, juntas
RIMULA	Motores diesel de servicio pesado y vehículos livianos
RISELLA	Aceite de proceso que pudiera tener contacto accidental con alimentos
SPIRAX	Transmisiones, diferenciales y reductores automotrices
TELLUS	Sistemas hidráulicos industriales en general
THERMIA	Equipos industriales y de construcción que transfieren calor a través del aceite
TORCULA	Herramientas neumáticas que utilizan aceite en el flujo de aire
TURBO	Turbinas de vapor
VALVATA	Reductores industriales de tornillo y corona con piezas de bronce

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.3. Tabla de equivalencias de las escalas de viscosidad

Su función es apoyar al operador del CSC en determinar la viscosidad equivalente de un lubricante partiendo de otra viscosidad medida en otra escala.

Tabla IV. Equivalencias de escalas de viscosidad



Fuente: Manual de lubricación, lubricantes Shell.

4.1.4.4. Perfil del personal del departamento de servicio al cliente

A continuación se define el perfil y la descripción del puesto del coordinador y el operador del centro de servicio al cliente:

4.1.4.4.1. Supervisor del CSC

- Responsabilidad general del puesto de trabajo:

El coordinador del centro de servicio al cliente es responsable de facilitar todos los recursos y condiciones para que los operadores del CSC puedan desempeñar sus actividades, empoderar a los operadores para promover una cultura de gestión administrativa fluida de así como también de asistir a los operadores en la resolución de problemas que así lo requieran. También es el responsable de abordar con el gerente de operaciones temas concernientes al CSC.

- Perfil del puesto del supervisor del centro de servicio al cliente
 - Educación: ingeniero industrial, administrador de empresas o carrera afín.
 - Aptitudes y habilidades: debe ser una persona con liderazgo, capacidad de negociación, capacidad de análisis, habilidad para las relaciones interpersonales, capacidad de resolución de conflictos y orientado a la mejora continua de equipos de trabajo.
 - Cualidades: con liderazgo, extrovertido, ordenado, amable y seguro de sí mismo.
 - Experiencia necesaria: manejo de personal enfocado al servicio al cliente.

- Conocimientos técnicos: manejo avanzado de Office 2007.
- Descripción del puesto: coordinador del centro de servicio al cliente.
- Puestos que supervisa: operadores del centro de servicio al cliente.
- Puesto al que reporta: gerente de operaciones.
- Atribuciones principales del puesto: atender llamadas telefónicas del cliente que los operadores no pueden solucionar, crear e implementar sistemas que mejoren la gestión del servicio al cliente, dar seguimiento a quejas y reclamos del cliente, asesorar al cliente en resolución de problemas administrativos con su cuenta y presentar resultados del departamento a gerencia de operaciones.

4.1.4.4.2. Operador del CSC

- Responsabilidad general del puesto de trabajo:

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

- Perfil del puesto del operador del centro de servicio al cliente
 - Educación: estudiante universitario del sexto semestre de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carrera afín.
 - Aptitudes y habilidades: debe ser una persona analítica, con habilidad numérica y de razonamiento, exactitud y precisión; buenas relaciones interpersonales y capacidad de resolución de conflictos.
 - Cualidades: persona extrovertida, ordenada, amable y segura de sí misma.

- Experiencia necesaria: puestos con vocación de atención al cliente.
- Conocimientos técnicos: manejo de paquetes de *software* de Microsoft Office Windows.
- Descripción del puesto: operador del centro de servicio al cliente.
- Puestos que supervisa: ninguno
- Atribuciones principales del puesto: atender llamadas telefónicas del cliente, elaborar y enviar cotizaciones al cliente, recibir pedidos y órdenes de compra, dar seguimiento a proceso de entrega de productos, asesorar al cliente en resolución de problemas administrativos con su cuenta y atender sus reclamos.

4.1.5. Dotación de recursos

Para garantizar el éxito del funcionamiento del sistema de servicio al cliente la empresa debe considerar la dotación de los recursos necesarios. Esto significa, en principio costos más elevados, pero con el logro de los resultados esperados se dará un incremento, tanto en ventas como en rentabilidad. Los equipos básicos para la gestión de la información y comunicación de la empresa para iniciar con el modelo servicio y atención al cliente son:

- Planta telefónica
- Telefax
- Auriculares ergonómicos
- Computadora con conexión a Internet
- Impresora
- Fotocopiadora
- Escáner

5. IMPLEMENTACIÓN

5.1. Guía orientada a la calidad del servicio

Es importante enfocarse en los diferentes aspectos que influyen directamente en la percepción que el cliente tiene del servicio que se le brinda, y algunos de los más importantes son los siguientes:

5.1.1. Mejorar la imagen

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

5.1.2. Cuidado del lenguaje corporal

El lenguaje corporal puede representar más de la mitad del mensaje que se comunica, por lo que es importante conocerse y detectar áreas de mejora en este tipo de comunicación no verbal. El lenguaje corporal es un término amplio usado para las formas de comunicación en que intervienen movimientos corporales y gestos. 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 conocerlos y saber cómo 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 V. **Interpretación de los gestos de las personas**

ACTO	SIGNIFICADO
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
Manos en bolsillos u hombros encorvados al caminar	Abatimiento
Manos en las mejillas	Evaluación
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Fuente: ZINDER, David. La mente de los clientes: Aprenda cómo leerla para vender más. p. 86.

5.1.3. Manejo 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 un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo o también puede ser la diferencia entre un servicio aceptable de atención al cliente y calidad en la atención al cliente.

5.1.4. Anticiparse a las necesidades

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 y 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?

5.1.5. Saber escuchar al cliente

Existen muchos elementos para hacer de la comunicación un proceso eficaz, pero dentro de ellos existen dos que tienen una importancia particular, y son: ser un escucha activo y brindar una buena retroalimentación.

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 actantes 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:

- Hacer contacto visual.
- Mostrar afirmación con movimientos de cabeza y expresiones faciales apropiadas.
- Evitar acciones ó gestos que distraigan.
- Evitar hacer preguntas no relacionadas al tema que se trata.
- Parafrasear.
- Evitar interrumpir al emisor.
- No hablar de más.
- 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 de la voluntad para escuchar el mensaje que el cliente nos envía.
- No hablar tanto: una buena idea no entra en ningún cerebro por vía de la boca abierta. Hay que aprender a escuchar el doble de lo que se habla.
- 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.

5.1.6. Atención y solución de quejas

Como es sabido, los clientes no siempre tienen la razón, por eso hay que darle una especial connotación a la frase: el cliente siempre tiene la razón, ya que si bien no es conceptualmente cierta, es de utilidad para recordar que la empresa se debe al cliente. Por ello, es necesario saber más que el cliente acerca de los productos y servicios que la empresa suministra, y que cuando se equivocan hay que ayudarlos a llegar a lo correcto de una forma que no se sientan culpables o incómodos. Algunos de ellos son:

- Aceptar el problema: para manejar efectivamente un problema de servicio, se debe primero aceptar que el cliente tiene un problema, ya que cuando el cliente dice que existe un problema entonces lo hay con el simple hecho de que se muestre irritado, molesto o decepcionado. En este caso debemos de tomar acciones positivas para lograr que el cliente regrese a su estado de satisfacción; esto se logra siendo sensibles a sus necesidades, deseos y expectativas.
- Disculparse: todo mundo debe saber disculparse, no importa de quién es la culpa. Lo único que el cliente necesita es saber es que en realidad nos importa el estado en que se encuentra. Una disculpa es simplemente reconocer que hay algo que no va bien desde el punto de vista del cliente. Algo muy importante es que tampoco es una oportunidad de aceptar culpas sino que es un reconocimiento personal y profesional de que el cliente no quedó satisfecho. Y por último, una disculpa para que sea

efectiva debe de ser sincera, personal y oportuna, ya que disculparse de una forma vaga e impersonal puede ser peor que no disculparse.

- Arreglar a la persona: como todo cliente, cuando tiene un problema lo único que necesita es oír la frase: estoy con usted y quiero solucionar su problema. Los empleados de una empresa que presta servicios deben entender y estar conscientes de que responder en el mismo tono emocional con que les trata un cliente enojado es muy fácil, pero no es inteligente ni productivo. Primero, se debe entender a la persona, esto se logra reconociendo el componente emocional de la falla y manejándolo de forma tranquila.
- Arreglar el problema: no existe ninguna persona que tenga el talento de saber solucionar los problemas, más bien es una habilidad. Toda persona que sabe solucionar casi todos los problemas es aquella que ha aprendido a desarrollar esa habilidad.
- Escuchar: para darle una solución a un problema primero se debe aprender a escuchar con atención, se debe dejar al cliente expresarse hasta que haya terminado de explicar su versión, y luego nosotros podemos entrar en acción.
- Investigar: como todo ser humano, cuando uno tiene un problema, no lo explica con una total claridad a otra persona, por eso debe de ser necesario formular algunas preguntas para aclarar completamente el asunto y luego repetírselo al cliente para ver si está de acuerdo.

5.1.7. Manejo adecuado de clientes difíciles

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Generalmente no son descorteses o malos, aunque más de alguno puede serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador o de alguna manera no acepta ayuda, tiene algún motivo para estar así. 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 difícil. 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 todas las instalaciones 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 infundados. 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 infundadas.

- 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 cómo 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, esta 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 ya que no creen en su propio juicio. Al tratar con clientes indecisos se pueden usar las siguientes tácticas:

- 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 y 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.

5.2. El cliente y la administración de la calidad

El cliente es la razón de toda empresa y por lo tanto se debe conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlas para generar su lealtad mientras que el empleado es la persona más importante de la organización.

5.2.1. Estrategias para superar el las expectativas del cliente

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

- B. Tomar el pedido
 - Registrar el pedido a medida que al cliente se le informe de su pedido.
 - Conocer a cabalidad todos los lubricantes del portafolio.
 - Responder todas las preguntas que el cliente pueda formular sobre calidad del producto, contenido y funcionamiento.
 - En caso de recibir pedidos de lubricantes que no estén disponibles en el portafolio de productos, sugiera algún equivalente que pueda ser solución, no decir no tenemos.
 - Dé explicaciones detalladas y útiles a los nuevos clientes y se convertirán en clientes habituales.
 - Atienda amablemente los pedidos especiales o urgentes.
 - Está bien cambiar pedidos o solicitar productos adicionales, sin embargo, no olvide ajustar los precios y hacerlo saber al cliente.

- C. Reúna el pedido
 - Lo primero es clasificar el tipo de pedido: normal o urgente.
 - Siga exactamente los procedimientos prescritos.(pasos a y b)

- Obedezca las instrucciones detalladas que dé el cliente para entregar el pedido.

D. Gracias y vuelva pronto

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

5.2.2. Estrategias para la optimización del servicio

Proporcionar un servicio de calidad es una herramienta vital para una empresa que pretende incrementar sus probabilidades de éxito dentro de un mercado cada día más competitivo, como lo es el de los lubricantes, esto implica que dentro de la organización exista una filosofía orientada al servicio. La empresa debe contar con un código de servicio, el cual establece la forma en que se deben dirigir las relaciones entre los clientes internos y externos de la empresa. El propósito del seguimiento del código es impulsar una atmósfera de disciplina orientada al servicio, donde las prácticas de una conducta responsable se extiendan a cada miembro de la institución. Los códigos de servicio que deben seguirse con mucha atención y profesionalismo, son:

- A. Atender al cliente inmediatamente.
- B. Proporcionar toda la información necesaria a cerca de los productos que se distribuyen.
- C. Darle al cliente la total atención.
- D. Algunas veces ser flexible con el cliente.

- E. Identificar las necesidades y anticiparse a ellas.
- F. Conocer al cliente.
- G. Elogiar una determinada tarea bien hecha.
- H. Anotar las ideas de otros.
- I. Tomar en serio las ideas de otros.
- J. Aceptar las opiniones de los demás.
- K. Mencionar los buenos resultados de las acciones de otros.
- L. Pedir opiniones sobre cómo resolver los problemas.
- M. Compartir experiencias.
- N. Demostrar preocupación en forma constructiva sobre problemas de ejecución.
- O. Indagar sobre los intereses de otros.
- P. Compartir información.
- Q. Dar seguimiento a los reclamos.

El seguimiento de estos lineamientos aportará los medios necesarios para la aplicación de los principios de buena administración en el trabajo diario. Ello repercutirá en beneficio de la empresa y reforzará la comprensión y aprecio del los clientes por la empresa en cuanto a la prestación del servicio.

5.2.3. Estructura organizacional para el servicio de calidad

Una empresa orientada al cliente, trabaja en función de las necesidades del cliente y hace lo posible por satisfacerlo, simplifica procedimientos y busca generar un impacto positivo en el cliente. Esta filosofía se definió como pirámide invertida por tener al cliente en la cúspide de la misma.

Figura 24. **Estructura de la organización para el servicio de calidad**



Fuente: ALBRECHT, Karl. Calidad y servicio. p. 146.

5.2.4. Guía para aplicar el empoderamiento a los empleados

Empoderamiento es el proceso de facultar a los empleados. Esto significa que cada empleado y a cada equipo se les debe dar un área definida de libertad funcional dentro de la cual pueden ejercer sus conocimientos y habilidades. Las decisiones o acciones que lleven potencialmente a un individuo o grupo más allá de los límites de su área estarán sujetas a aprobaciones del líder de equipo o de la gerencia y los empleados deberán entender esto. Sin embargo, dentro de su área, el equipo debe ser libre, es decir, debe tener el poder de operar según sus propias justificaciones. Desde luego, el hecho de conferir a los empleados este poder, así sea en una escala local, exige a los gerentes cuatro aspectos:

- Confianza en sí mismos para administrar personal por excepción.
- Confianza en que los miembros de los equipos utilizarán su empoderamiento de modo benéfico.

- Diálogo continuo para reforzar la cultura, los valores y el estilo de la compañía.
- Liderazgo que refuerce la misión de la compañía, para proveer un servicio de primera clase al cliente.

Para implementar el empoderamiento se necesita tiempo y confianza traducida en compromiso. Existen muchas maneras de iniciar este proceso de facultar a sus empleados, pero cualquiera de ellas debe basarse en 3 claves:

- Compartir información con todos
- Autonomía por medio de fronteras
- Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos

Es importante enfatizar que después de la aplicación de las tres claves mencionadas siempre se requiere de una mejora continua porque es necesario que siempre se tenga en cuenta que todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento y que estar empoderado significa que uno tiene libertad para actuar, también significa que uno es responsable por los resultados.

5.2.5. Evaluación del desempeño

Es importante hacer énfasis en el hecho de que el recurso humano es determinante para lograr la satisfacción del cliente, por lo que se debe pensar en la eficacia del departamento desde la selección, capacitación, motivación y orientación del personal hasta el seguimiento y control.

Es importante implementar un programa de evaluación del desempeño del personal ya que los beneficios del mismo son:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- El desempeño insuficiente puede ayudar a determinar la necesidad de volver a capacitar, o a evidenciar un potencial no aprovechado.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, entre otros, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

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

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas, en gran medida, por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones, buenas o malas, estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, lo que distorsiona sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado, predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. Para reducir el impacto de estos elementos subjetivos se recomienda la capacitación de los evaluadores, proporcionándoles manuales e instructivos para asegurar que comprende los objetivos y la metodología de la evaluación.

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

- Logro de resultados: evalúa el cumplimiento de los objetivos que se esperan dentro del puesto de trabajo en determinado período.
- Trabajo en equipo: se considera la disposición para cooperar y trabajar en equipo e iniciar acciones útiles y positivas por sí mismo. Mide la colaboración, el interés y la iniciativa.
- Orientación al cliente: evalúa el cumplimiento hacia clientes internos y externos dentro del proceso. Incluye la atención oportuna, la preocupación y servicio adicional al cliente y la satisfacción del cliente.

- Responsabilidad y cumplimiento de normas: se considera el grado de responsabilidad del trabajador para cumplir con su trabajo y obligaciones, así como el cumplimiento de las normas y reglamentos de la empresa y especialmente lo relacionado a su trabajo.

Dependiendo de los objetivos de la empresa, cada una de estas áreas puede ponderarse para apoyar la creación de la cultura de servicio esperada. Es recomendable desglosar cada área en varios factores a evaluar, dependiendo del departamento que se evalúa. Debe incluirse un plan de acción en el que se indiquen las áreas por mejorar, ¿cómo se van a mejorar?, ¿con capacitación, entrenamiento, acompañamiento u otro?, ¿la fecha y la expectativa del plan?, así como un área de compromisos por parte del colaborador. Esta evaluación debe hacerse de forma periódica, definiendo intervalos de 6 a 12 meses para realizarla. Adquiere mayor utilidad cuando se comparan los resultados anteriores para medir la evolución. Al acompañar la evaluación de desempeño con descripciones de funciones, metas y objetivos claros, el colaborador se siente motivado, seguro y comprometido, ya que sabe qué se espera de él y cómo va con relación a esto.

5.2.6. Capacitación del personal en materia de servicio al cliente

Es importante informar a los miembros del equipo sobre el contenido general de la capacitación, las fases que incluye la capacitación, horarios y días en que se impartirá. Es en esta etapa donde se pretende concientizar a los colaboradores sobre la importancia del de la capacitación y su incidencia en el desempeño de su trabajo así como en la satisfacción del cliente. Los temas básicos con los que se debe inducir al personal de servicio al cliente son:

- Definición y comprensión del concepto de servicio al cliente: en esta primera fase del programa de capacitación se pretende definir el concepto de servicio al cliente y lograr que el colaborador entienda la importancia que tiene ofrecer un servicio al cliente adecuado a las necesidades de los usuarios.
- Impacto de la calidad en el servicio al cliente: en esta fase se mostrará al colaborador los posibles casos derivados de una buena atención al cliente y de la calidad en el servicio que se ofrezca, haciendo énfasis en los impactos negativos y positivos que este proceso pueda conllevar.
- Creación de una cultura del servicio y sus atributos: es importante concientizar a los operadores del centro de servicio al cliente la necesidad de crear una cultura de servicio y la importancia de un buen desempeño en su puesto de trabajo para lograrlo. Se debe mostrar a cada uno los beneficios que transfiere una cultura de servicio a la organización y a sus clientes, que son la razón de existencia de la misma.

5.2.7. Implementación de la cultura de servicio al cliente

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

- Orientar a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes. Para esto se pueden integrar acciones como:
 - Auditoria de valores
 - Revisión de los modelos de liderazgo dentro de la empresa

- Evaluación constante de servicio
- Establecimiento de planes de mejora

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

- El proceso de transformación en donde es importante administrar el cambio a través de su seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo. Este proceso requiere de un tiempo de desarrollo y ajuste, durante el cual se debe considerar la cultura actual de la empresa como punto de partida, y la cultura deseada para dirigir el proceso de cambio.

6. SEGUIMIENTO

6.1. Variables críticas de medición del desempeño (KPI's)

Ayudan a determinar si los productos y servicios de que se dispone están de acuerdo a las necesidades de los clientes. Éstas son medidas de control que brindan retroalimentación directa de las operaciones de la compañía, por lo que se puede tomar acciones para seleccionar los problemas y cumplir con los objetivos planteados.

Es recomendable el uso de variables críticas de medición para presentar información objetiva para que sirvan como base para la toma de decisiones. Deben definirse con base en los objetivos y que den como resultado un incremento en la satisfacción del cliente. Los factores a evaluar deben definirse con base en la detección de necesidades, tomando criterios como la calidad del servicio, cumplimientos de fechas de entrega, manejo de reclamos, entre otros.

Deben definirse metas, asignar un responsable, la periodicidad de la recolección de la información y la frecuencia de medición para cada uno de los indicadores. Como resultado de estas reuniones de seguimiento deberán revisarse la política de servicio al cliente, los objetivos del sistema de servicio al cliente y la cultura de servicio.

Son muchas las ventajas que la aplicación de los KPI's proporciona a una organización, dentro de éstas se tienen las siguientes:

- Proporcionan información a la organización sobre la calidad del servicio.

- Al ser aplicados en áreas estratégicas contribuyen a la mejora del proceso de servicio.
- Permiten medir cuantitativamente la calidad del servicio.
- Contribuyen al logro de las metas y objetivos de la organización.

Las variables críticas de medición permiten que el sistema de servicio al cliente esté sujeto a una mejora continua y como resultante, incremente la satisfacción del cliente. Para asegurar el éxito en los KPI's seleccionados, es necesario que estos posean los siguientes atributos:

- Enfocado al cliente: debe reflejar directamente los requerimientos específicos de los clientes.
- De relevancia para el negocio: se debe asegurar que cada indicador ayude al cumplimiento de alguno de los objetivos o metas de la organización.
- Frecuencia de la medición: la medición del desempeño debe hacerse continuamente y en períodos de tiempo comparables, con el fin de medirlas mejoras obtenidas en determinados momentos.
- Debe ser un objetivo o medida cuantificable: esto con el fin de compararla y establecer metas claras, objetivas y realizables.
- Debe medir calidad, costo o tiempo de distribución: esto quiere decir que el indicador debe orientarse a aumentar la calidad del producto o servicio, evaluar el costo y tiempo de distribución.
- Debe estar bien definido y ser fácil de entender: lejos de ser una medida complicada, el indicador debe ser claro, conciso y fácil de entender por cualquier persona.

Las variables críticas de medición más importantes en una empresa que se interesa por monitorear la calidad de su servicio son:

- Satisfacción total del cliente: es recomendable medirla en intervalos de 3 meses. De preferencia, esta actividad debe estar a cargo de personal no directamente relacionado con el cliente, como el departamento de calidad o recursos humanos. Pueden contratarse los servicios de una empresa externa para evaluarlo.
- Cumplimiento de fechas de entrega: este indicador tomará como base la fecha comprometida de entrega y la comparará con la fecha de entrega real, en la que el producto es recibido por el cliente.
- Calidad: este indicador considera las devoluciones, los reclamos y el reproceso interno, tanto en cantidad como en el costo que representan.
- Clima organizacional o satisfacción del cliente interno: se mide a través de una encuesta e incluye aspectos tales como liderazgo, comunicación, cumplimiento del presupuesto de ventas. Debe analizarse por cliente, por producto y por cada persona que brinda servicio al cliente.
- Rentabilidad: esta puede desglosarse por línea de producto, por cliente, por mercado, entre otros. Hay que recordar que el fin último de mejorar la satisfacción del cliente es incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa.

6.1.1. Variables de medición propuestas para el CSC

Para la evaluación del servicio al cliente, la información de que se debe disponer comprende principalmente todo lo relacionado a los pedidos de venta a clientes. El ERP de la empresa guarda esta información por lo que basta diseñar un sistema para evaluar los índices que se desea calcular y depende

del grado de complejidad o detalle al que se quiera llegar a evaluar el sistema. Básicamente la información que se necesita para el cálculo de los índices son:

- Control de cajas que solicitó el cliente.
- Cantidad de cajas que se facturaron, la cual puede diferir de las que el cliente solicitó.
- Fecha en que se recibió la orden.
- Fecha en que salió de la bodega la orden.
- Fecha en que se ofreció al cliente entregar el producto.
- Fecha en que el cliente recibió el producto.
- Número total de órdenes de venta.
- Total de productos facturados o despachados al cliente.

A continuación se definirán otros indicadores de importancia que permiten analizar a fondo el estado del servicio al cliente y sirven como guía para identificar las áreas en donde se deben realizar ajustes que permitan prestar un mejor servicio. Todos estos indicadores deben tener un valor que permita identificar si se están cubriendo las expectativas de la organización o si se necesita realizar ajustes para alcanzarlo.

- Órdenes perfectas: son aquellas órdenes que se entregaron a tiempo, completas y sin notas de crédito, indicando conformidad del cliente de lo solicitado con lo recibido.
- Ciclo de la orden: es el tiempo promedio de días de entrega de las órdenes desde que se digitan en el sistema hasta que las recibe el cliente.
- Órdenes retenidas: es el número de órdenes que no se facturaron a los clientes con el límite de crédito excedido o con facturas vencidas que aun no han sido canceladas, lo cual necesita análisis más profundo.

- Ordenado contra facturado: esta variable de medición mide el total de galones de lubricante entregados al cliente, en comparación con el total de galones ordenados. Este índice permitirá conocer qué tanto de lo que el cliente está solicitando le fue entregado. Es una medida que sirve para enfocarse en productos de mayor volumen.

Ejemplo: un cliente hizo un pedido de dos lubricantes. Solicitó 28 galones de lubricante A y 576 galones de lubricante B de los cuales se facturaron 28 y 366 respectivamente y finalmente recibió 28 y 350 galones. Este indicador (cajas recibidas / cajas ordenadas) puede ser calculado por producto o por cliente. Para este ejemplo se puede observar que el cliente recibió exactamente lo solicitado del lubricante A, es decir, el indicador ordenado contra facturado fue de 100%. Sin embargo, al analizar el lubricante B, de los 576 galones solicitados se facturaron 366 y únicamente fueron recibidos 350. En otras palabras, la variable de medición ordenado contra facturado fue de 61%. En la práctica es común encontrar casos como éste, en donde el cliente solicita un número determinado de galones de los cuales únicamente se tiene disponible una parte. Los galones disponibles se facturan, perdiendo una parte de la venta o, en el mejor de los casos, facturando la diferencia en pedidos posteriores. Luego, por errores de manejo o productos que no cumplen especificaciones del cliente, únicamente recibe parte de lo que se le despacho.

- Órdenes de entrega completas: esta variable de medición muestra el total de órdenes que se entregaron con todos los productos solicitados durante un período de tiempo dado. En comparación con la variable de medición ordenado contra facturado, el indicador de órdenes completas resulta más

radical en su medición, ya que tiene como resultado únicamente dos valores: la orden fue recibida completa o no lo fue.

Ejemplo: se muestran 7 órdenes de venta para 4 clientes distintos, las cuales fueron recibidas en un período determinado. Las órdenes se consideran completas si se entregó al cliente todos los productos solicitados y todos los galones pedidos. En este ejemplo de las 7 órdenes del pedido únicamente 3 fueron completas, es decir, la variable de medición órdenes de entrega completas es igual a $3/7 = 43\%$. Esto significa que el 43% de las órdenes del pedido fueron exitosas, mientras que se logro cumplir con el 76% de los galones pedidos.

- Órdenes entregadas a tiempo: este indicador muestra el porcentaje del total de órdenes de venta generadas durante un período dado y cuántas se entregaron en la fecha requerida por el cliente. El uso principal de este indicador es medir si se está cumpliendo con las fechas en que se ofrece el producto, porque muchas veces no es suficiente entregar todo lo que los clientes solicitan, sino que también el tiempo juega un factor importante.
- Órdenes entregadas a tiempo y completas: esta variable de medición es una combinación de los indicadores de órdenes entregadas a tiempo y órdenes completas. Su función es indicar qué porcentaje de órdenes de venta se entregaron a tiempo y completas. Para las empresas cumplir con este indicador al 100% resulta bastante crítico, ya que, el producto colocado en el tiempo correcto y en la cantidad solicitada puede significar la diferencia en que los consumidores seleccionan lubricantes de la empresa o de la competencia, por tal razón, se hace necesario controlar que este indicador sea lo más cercano al 100%. Esto representa un gran

esfuerzo para mantener sincronizada toda la cadena de suministro, es decir, no sólo influye la disponibilidad de productos, sino también que los canales de distribución y transporte funcionen de la manera adecuada.

6.2. Administración del buzón de quejas y sugerencias

Una organización centrada en el consumidor deberá dar facilidades para que los mismos presenten sugerencias y quejas, cosa que en esta empresa no se realiza de forma sistemática, o no se le da tiempo al consumidor de dar su opinión. Algunas compañías centradas en los consumidores establecen un número de teléfono de atención al cliente sin costo para facilitar al consumidor que pueda preguntar, hacer sugerencias o quejarse. Estos flujos de información proveen a las compañías de muy buenas ideas y los capacita para actuar rápidamente para resolver sus problemas.

Se cree que sólo cuatro de cada cien clientes insatisfechos se quejan, y los otros noventa y seis se van y comienzan a buscar una nueva fuente para obtener el producto o servicio. Esto es lo que realmente sucede en este tipo de empresas y el 96% de los clientes es reactivo y no desea invertir tiempo y esfuerzo en hacer reclamos y prueban diferentes opciones de esta clase de servicio. A estos se les llama: consumidores silenciosos. Del 4% que se queja, el 95% continuará realizando negocios con la organización si ésta responde rápidamente y resuelve su problema. Si una organización no responde con prontitud a las quejas de los clientes, se convertirá en la mejor publicidad para su competencia. Un cliente insatisfecho contará su historia a un promedio de nueve personas, convirtiéndose en un difusor masivo de mala publicidad con efectos exponenciales.

6.3. Monitoreo y auditoría de la calidad en el servicio al cliente

La auditoría es llevar a cabo un examen metódico y ordenado para informar sobre lo investigado. El monitoreo se realiza en los contactos de oportunidad; es decir, en el momento que se realiza una acción.

El monitoreo del servicio está conformado por las siguientes fases:

- Establecer la norma o estándar: como punto de referencia para el evaluar la calidad del servicio.
- Medir las realizaciones: es decir la calidad del servicio que se proporciona.
- Comparar las realizaciones: con la norma o estándar de referencia.
- Tomar las medidas pertinentes: tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones.

6.3.1. Encuestas periódicas a clientes

Este método de medición del servicio al cliente, es utilizado por empresas que tienen una capacidad de respuesta inmediata. A través de este medio, se podrá obtener una medida de la satisfacción del cliente en períodos determinados. El objetivo de este medio es recabar de la mejor manera posible los sentimientos del cliente. Es importante conocer la opinión de los clientes actuales y antiguos. En este trabajo se presenta un modelo de encuesta la cual fue utilizada para medir las percepciones actuales que tiene el cliente del servicio que la empresa provee. Las mediciones del servicio por medio de encuestas, se deben realizar al menos una vez cada 3 meses según la frecuencia de compra de los clientes. Las encuestas podrán llevarse a cabo vía telefónica o correo electrónico y es indispensable darles seguimiento para tener toda la información posible.

7. CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE EN LA OFICINA

7.1. Mejores prácticas medioambientales en la oficina

Según la revista de enfoque ecológico The Environmental Magazine existen una serie de consejos para llevar a cabo desde la oficina para conservar el medio ambiente, los cuales se describen a continuación:

- Ahorrar papel para salvar árboles del planeta. Un estudio sugiere que un empleado promedio utiliza 10 000 hojas de papel al año. Utilizar ambas caras de la hoja, reciclar lo más que se pueda el papel.
- Apagar la luz que no sea necesaria. El gasto de iluminación artificial supone el 50% del consumo eléctrico, por lo que es mejor apagar luces que no son utilizadas, siendo recomendable instalar sensores de movimiento.
- Desconectar las computadoras e impresoras de los tomacorrientes durante la noche. Mientras no sea un servidor que requiere energía eléctrica las 24 horas del día, se recomienda desconectar los aparatos eléctricos durante la noche, esto representa un ahorro de hasta el 10% del consumo eléctrico de una oficina. Poner su computadora en hibernación cuando no la utilice durante el día.
- Minimizar el *E waste* que es el residuo que generan los aparatos eléctricos cuando concluye su vida útil. Es mejor revisar los aparatos y verificar si tienen algún arreglo antes de tomar la decisión de convertirlos en basura.

- Cada vez más se hace más popular el teletrabajo como medida de ahorro de energía y cuando esto no sea posible, se debe incentivar el uso del transporte público o bicicleta para que los empleados se desplacen a sus oficinas.
- Cambiar los consumibles de la oficina por consumibles ecológicos. Siempre se puede comprar papel reciclado y tintas de impresión con base de soya o soja. Dejar de lado los lápices de madera.
- Contratar servicios de limpieza que utilicen productos ecológicos. Un empleado podrá sentirse mejor y producir más si se evitan algunos dolores de cabeza y malestares que dejan al respirar los químicos que componen los limpiadores de pisos.
- Optar siempre por productos y mobiliario de oficina ecológico. Es mejor si se eligen los ecológicamente probados en vez de los convencionales. Utilizar pinturas en las paredes no tóxicas libres de plomo, ventanas térmicas que conserven el calor o el frío y aparatos con certificación de eficiencia energética *Energy Star*.
- Implementar un sistema de purificación de agua del grifo. Si coloca algunos filtros para asegurar la calidad de la misma se evitarán muchos envases plásticos que contaminan el medio ambiente.
- Formar comités que promuevan la conciencia verde, que aseguren que se cumplen los objetivos ecológicos y que hagan del cuidado del medio ambiente un valor adquirido por toda la empresa.

CONCLUSIONES

1. El departamento del CSC maneja algunas variables críticas de medición a nivel interno, principalmente con relación al procesamiento de las llamadas telefónicas pero no se establecen metas que promuevan la mejora continua.
2. El orden administrativo es un objetivo que actualmente se menciona dentro de la empresa aunque no hay lineamientos específicos de cómo lograrlo.
3. Los operadores del centro de servicio al cliente se encuentran muy limitados en su campo de acción para resolver problemas del cliente lo cual desemboca en un proceso de venta lento con tiempos de entrega que no superan las expectativas del cliente.
4. El procedimiento de elaboración de cotizaciones basado en la digitación manual, provoca que muchos clientes hayan tenido inconvenientes con la inexactitud de la información contenida en ellas, provocando complicaciones administrativas que cuestan tiempo y dinero a la empresa y al cliente.
5. Aún no se ha elaborado un procedimiento documentado que permita orientar al operador de CSC en la atención de llamadas de clientes, quedando a criterio de cada operador el método para procesar dichas llamadas.

6. La empresa no posee normas específicas que busquen crear una cultura de buenas prácticas medioambientales dentro de la oficina, a excepción de algunas oportunidades en las que se utilizan ambas caras del papel para fotocopidora.

RECOMENDACIONES

1. Monitorear mensualmente las variables críticas de medición, como lo son: órdenes perfectas, ciclo de la orden, órdenes retenidas, ordenado contra facturado, órdenes de entrega completas, órdenes entregadas a tiempo y órdenes entregadas completas a tiempo.
2. Recurrir a la capacitación interna como externa, ya que ambas ofrecen ventajas importantes que se complementan en pro de la consecución del objetivo de incrementar las competencias del personal del centro de servicio al cliente.
3. Es necesario que el personal del CSC tenga una directriz bien definida para proceder de forma ordenada, desde el punto de vista administrativo, en cada situación relacionada al servicio para evitar la improvisación.
4. Es importante habilitar un módulo en el ERP de la empresa que permita emitir cotizaciones con información del sistema para evitar errores en las cotizaciones por digitarse a mano.
5. Dotar a cada operador del departamento del centro de servicio al cliente de un folleto de apoyo con información útil en el desarrollo de sus actividades, tales como la tabla de equivalencias de lubricantes de distintas marcas, la tabla de lubricantes recomendados por aplicación, equivalencias de escalas de viscosidad, fichas técnicas de los productos, entre otros.

6. Crear un programa de incentivos que motive al personal del CSC a adoptar conductas amigables con el ambiente en su lugar de trabajo que impliquen reconocimientos públicos del colaborador destacado.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl. *Calidad y servicio*. España: Tercer Mundo, 2001. 259 p.
2. ALET, Joseph. *Marketing relacional*. 2ª ed. España: Gestión 2000, 1999. 232 p.
3. CRAM, Tony. *Los clientes que cuentan*. España: Pearson Educación, 2003. 156 p.
4. HAYES, Bob. *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: Gestión 2000, 1999. 200 p.
5. HOROVITZ, Jacques. *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. España: McGraw-Hill, 1997. 120 p.
6. KATZ, Bernard. *Cómo gerenciar el servicio al cliente*. Colombia: Legis, 1991. 196 p.
7. KOTLER, Philip. *Fundamentos de marketing*. 6ª ed. México: Prentice-Hall, 2003. 129 p.
8. "10 Simple things you can do to "Green" your office" *The Environmental Magazine*. 2010, vol. 4, num 129, p. 46-53

9. SARASOLA, Marcos. *Hacia una cultura de calidad*. España: Ediciones Mensajero, 2003. 237 p.
10. SPIEGEL, Murray. *Estadística*. 2ª ed. España: McGraw-Hill, 1998. 342 p.
11. TSCHOHL, John. *Servicio el cliente*. México: Pax, 1998. 350 p.
12. ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. 2002. *Mercadotecnia de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 2ª ed. México: McGraw-Hill, 2002. 747 p.
13. ZINDER, David P. *La mente de los clientes: aprenda cómo leerla para vender más*. Bogotá, Colombia: Norma, 2002. 243 p.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de medición de la satisfacción del cliente "Nombre de la empresa"

CLIENTE: _____

FECHA: _____

A continuación se mencionan algunas características del servicio que le brindó el centro de servicio al cliente durante el último mes, las cuales se le pide que califique con uno de 3 posibles resultados según lo indica la siguiente tabla:

No.	RESPUESTA	INTERPRETACIÓN
1	Expectativa superada	Mejor de lo que esperaba
2	Expectativa alcanzada	Igual a lo que esperaba
3	Expectativa no alcanzada	Peor de lo que esperaba

1. El tiempo en el que el CSC atendió su llamada telefónica

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

2. La amabilidad, cordialidad y actitud de operador al tomar su llamada

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

3. El conocimiento técnico de los productos para asesorarlo en su elección

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

4. El tiempo de respuesta en el envío de cotizaciones a su correo electrónico

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

5. La exactitud en los datos de las cotizaciones recibidas

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

6. El cumplimiento en tiempo y forma del despacho del producto

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

7. La retroalimentación hacia su persona de los contratiempos en el despacho de su pedido a tiempo

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

8. La actitud de operador para atender sus quejas o reclamos

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

9. La efectividad del operador en la resolución de problemas en el proceso de venta

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

10. La toma de acciones hechas por CSC derivadas de sus quejas o reclamos

Expectativa superada	Expectativa alcanzada	Expectativa no alcanzada
----------------------	-----------------------	--------------------------

Fuente: elaboración propia