



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

**REDUCCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y MEJORAMIENTO
DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA EMPRESA NUEVOS ALMACENES, S. A.**

Oscar Arturo Vásquez

Asesorado por la Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez

Guatemala, mayo de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REDUCCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y MEJORAMIENTO
DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA EMPRESA NUEVOS ALMACENES, S. A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

OSCAR ARTURO VÁSQUEZ

ASESORADO POR LA INGA. MILBIAN KATTINA MENDOZA MÉNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADORA	Inga. Rosa Amarilis Dubón
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

REDUCCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA EMPRESA NUEVOS ALMACENES, S. A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha abril de 2013.



Oscar Arturo Vásquez

Guatemala 13 de enero de 2014

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

Estimado Ingeniero Urquizú:

Me es grato dirigirme a usted, para informarle que cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del Trabajo de Graduación titulado **“REDUCCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA EMPRESA NUEVOS ALMACENES S.A.”** desarrollado por el estudiante universitario Oscar Arturo Vásquez con número de carné 1999-10826.

El trabajo presentado por el estudiante, ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos necesarios, por lo que considero que el trabajo ha cubierto los objetivos del estudio planteado, habiendo proyectado criterios de ingeniería en su desarrollo. Por lo que permito informarle que encuentro satisfactorio el trabajo realizado y lo remito a usted para los trámites respectivos.

Sin otro particular me despido de usted

Atentamente,

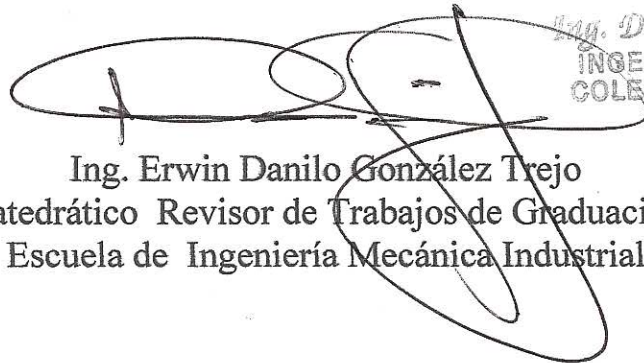

Ingeniería Milbian Kattina Mendoza Méndez
Ingeniera Industrial
Colegiado activo 7,418
Asesor

KATTINA MENDOZA MÉNDEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado No. 7418



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REDUCCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA EMPRESA NUEVOS ALMACENES S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Arturo Vásquez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2014.

/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 **REDUCCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA EMPRESA NUEVOS ALMACENES S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Arturo Vásquez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2014.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 243.2014

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: **REDUCCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA EMPRESA NUEVOS ALMACENES, S. A.**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Arturo Vásquez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 22 de mayo de 2014



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por derramar grandes bendiciones al darme la vida, sabiduría y la fuerza para seguir adelante con el logro de cada una de mis metas.
- La Virgen María** Por ayudarme a cumplir esta meta tan importante en mi vida.
- Mis abuelos (q.e.p.d.)** Etelvina viuda de Vásquez, especialmente por haberme apoyado hasta los últimos momentos de su vida. Mario Vásquez Aguilar.
- Mi madre** Maricela Vásquez, por su amor, esfuerzo al darme lo mejor y su apoyo incondicional para seguir adelante.
- Mis tíos** Por compartir conmigo en las alegrías y tristezas, gracias por el cariño y apoyo que me han brindado y que Dios continúe derramando grandes bendiciones en sus vidas.

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por brindarme la oportunidad de continuar con mi formación profesional necesaria para ser beneficioso para mi país en los campos que estudia la ingeniería industrial, haciendo un desarrollo pleno en las diferentes ramas de la ingeniería.

AGRADECIMIENTOS A:

Nuevos Almacenes, S. A.

Por confiar en mí y permitirme realizar este trabajo de graduación en su empresa.

Inga. Kattina Mendoza

Por su paciencia en la asesoría del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Reseña histórica.....	1
1.2. Localización de la empresa	2
1.3. Misión	3
1.4. Visión.....	4
1.5. Nuestros valores.....	4
1.6. Creencias	7
1.7. Tipos de competencias.....	10
1.7.1. ¿Qué es una competencia?.....	10
1.7.2. Clase de competencia	14
1.7.3. Competencias organizacionales.....	16
1.7.4. Competencias gerenciales.....	21
1.7.5. Competencias funcionales.....	23
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	25
2.1. Cultura organizacional.....	25
2.2. Sistema administrativo.....	26
2.2.1. Planeación.....	27

2.2.2.	Organización	28
2.2.3.	Integración.....	28
2.2.4.	Dirección	29
2.2.5.	Control.....	30
2.3.	Gestión de recursos humanos	30
2.4.	Código de ética y de conducta	31
2.5.	Denuncias de violación al Código de ética y conducta	32
2.6.	Análisis de cargos	32
2.7.	Desarrollo del personal	33
2.7.1.	Dirección	33
2.7.2.	Comunicación.....	34
2.7.3.	Motivación	34
2.7.4.	Mentoría	34
2.7.4.1.	Tipos de mentoría.....	35
2.8.	Manejo de conflictos.....	36
2.8.1.	Diferencia de valores.....	37
2.8.2.	Diferencia de comportamiento.....	37
2.8.3.	Diferencia de metas	37
2.9.	Diferencia para la resolución de conflictos	37
2.9.1.	Elija una opción y defina qué se consideraría como éxito.....	39
2.9.2.	Pasos para la resolución de conflictos	41
3.	CREACIÓN DE EVALUACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE	43
3.1.	Políticas de atención al cliente	43
3.1.1.	Procedimiento de atención al cliente.....	66
3.2.	Diseño de evaluación	72

3.2.1.	Cálculos del tamaño de la muestra.....	74
3.2.2.	Definición de índices de calificación para cada interrogante.....	77
3.2.3.	Resultados de la evaluación.....	79
3.2.4.	Propuesta para un buen servicio al cliente	85
3.3.	Programa de entrenamiento para personal	86
3.3.1.	Manejo de personal orientado hacia el servicio	87
3.3.2.	Estrategias individuales para dar un buen servicio al cliente.....	88
3.3.3.	Recomendaciones para dar un buen servicio al cliente	92
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	97
4.1.	Planeación.....	97
4.1.1.	Identificación de recursos	100
4.1.2.	Dotación de recursos.....	105
4.1.3.	Rol del personal.....	108
4.1.4.	Verificación y acciones correctivas	109
4.1.5.	Medición y seguimiento de desempeño.....	110
4.1.6.	Revisión de sistema de reducción	113
4.2.	Responsabilidad de desarrollo	115
4.2.1.	Administración	116
4.2.2.	Supervisión	118
4.2.3.	Personal operativo.....	119
4.3.	Capacitación.....	119
4.3.1.	Asesoría	121
5.	PLAN DE SEGUIMIENTO.....	131

5.1.	Control de la actividad.....	131
5.2.	Mejora continua.....	132
5.2.1.	Determinación de los objetivos para los clientes ...	134
5.2.2.	Desarrollo de los planes relativos a los clientes	136
5.2.3.	Recopilación de planes	139
5.3.	Seguimiento	140
5.3.1.	Obtención de la información sobre el cliente.....	141
5.3.2.	Gestión de la investigación sobre el cliente.....	142
5.4.	Control de la actividad.....	144
5.4.1.	Medición del rendimiento real frente al planificado	147
5.4.2.	Los peligros de las encuestas	148
5.4.3.	Cuestionarios para satisfacción del cliente.....	149
5.4.4.	Seguimiento de las muestras de insatisfacción.....	149
5.4.5.	Evaluación del clima laboral.....	150
5.4.6.	Replanteamiento de las actividades.....	153
5.4.7.	Resumen.....	158
CONCLUSIONES.....		171
RECOMENDACIONES		173
BIBLIOGRAFÍA.....		175
APÉNDICE.....		177
ANEXOS.....		179

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Pilares estratégicos de la organización.....	2
2.	Localización de oficinas centrales.....	3
3.	Desarrollo de una competencia.....	10
4.	Clases de competencias	14
5.	Competencias organizacionales	16
6.	Modelo de competencias gerenciales	21
7.	Modelo de competencias funcionales	24
8.	Solución de conflictos	41
9.	Mecanismos en el servicio de atención al cliente.....	66
10.	Comunicación efectiva del <i>call center</i>	68
11.	Sistema de quejas y reclamaciones.....	71
12.	Resultados del Departamento de Cajas, según tabla VI.....	80
13.	Gráfico de resultados del Departamento de Cajas.....	81
14.	Gráfico según tabla VIII.....	82
15.	Resultados del Departamento de Empaque	83
16.	Resultados para tienda en general	84
17.	Gráfico de resultado tienda en general	85
18.	Diagrama de Ishikawa.....	111
19.	Organigrama del área administrativa de las tiendas	117
20.	Evaluación de la capacitación	120
21.	Sistema de mejora continua.....	134
22.	Hoja de modelo de reclamos.....	136

23.	Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	137
24.	Brecha del cliente	138
25.	Lluvia de ideas planes relativos a los clientes	140
26.	Ciclo de vida del cliente externo	143
27.	Control interno de la actividad de los clientes.....	146
28.	Gráfico clima laboral	152

TABLAS

I.	Modelo de encuesta del Departamento de Cajas.....	72
II.	Modelo de encuesta del Departamento de Empaque.....	73
III.	Modelo de encuesta de tienda en general.....	73
IV.	Obtención de la muestra de la población	76
V.	Puntuación de nivel de atención de servicio.....	78
VI.	Resultados para el Departamento de Cajas.....	79
VII.	Puntuación obtenida.....	80
VIII.	Resultados para el Departamento de Empaque.....	81
IX.	Puntuación obtenida para el Departamento de Empaque	82
X.	Resultados para tienda en general.....	83
XI.	Puntuación obtenida tabla X.....	84
XII.	Desarrollo del <i>benchmarking</i>	103
XIII.	Indicadores de revisión de calidad y servicio	114
XIV.	Estrategia de atención al cliente.....	123
XV.	Enfoque organizacional	124
XVI.	Página web al servicio del cliente.....	125
XVII.	Personal capacitado	126
XVIII.	Estrategias de atención a reclamos y sugerencias	127
XIX.	Monitoreo de satisfacción.....	129

XX.	Evaluación del clima laboral	151
XXI.	Plan de acción en el clima laboral	152
XXII.	Estrategia a evaluar: nuevo enfoque organizacional	161
XXIII.	Estrategia a evaluar: monitoreo de satisfacción	162
XXIV.	Estrategia a evaluar: base de datos actualizada	163
XXV.	Estrategia a evaluar: encuesta por atención recibida	164
XXVI.	Estrategia a evaluar: buzón de sugerencias	165
XXVII.	Estrategia a evaluar: personal capacitado-capacitación en relaciones humanas.....	166
XXVIII.	Estrategia a evaluar: personal capacitado-capacitación en atención al cliente	167
XXIX.	Estrategia a evaluar: renovando imagen	168
XXX.	Estrategia a evaluar: página web al servicio al cliente.....	169

GLOSARIO

Administración por objetivos	Técnica administrativa en la cual el supervisor y el empleado determinan cuáles son las metas que desean alcanzar.
BIC	Sistema de emergencia en caso de sufrir un accidente un empleado o cliente al estar dentro de la tienda.
Bpo	Sistema de administración de casos del call center.
Call center	Centro de llamadas donde agentes administran elevados volúmenes de llamadas entrantes y salientes.
Capacitación	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
CATM	Centro de apoyo de tiendas a mayoreo.
CCS	Centro de cámaras de seguridad.
Comportamiento organizacional	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivo, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas, logros y fracasos; entre otros.

Comunicación	Transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.
Condiciones de trabajo	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
Consesa	Consultores de Seguridad, S. A.
CS	Centro de servicio.
CSPL	Centro de servicio proveedor local.
Desarrollo	Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.
Desarrollo organizacional	Respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de una organización.
Desempeño	Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlo.
Diagrama	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.
Estrategia	Proceso regulable y un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Evaluación del desempeño	Proceso para determinar en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
Inducción del personal	Proceso mediante el cual se logra que el individuo se integre en condiciones psicológicas y técnicas óptimas para el inicio de una nueva situación.
Planeación de recursos	Futuro de recursos humanos en una organización determinada.
Planeación estratégica	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo, se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
PRIVI	Tarjeta de beneficio a clientes para acumulación de puntos en compras efectuadas.
Productividad	Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados; incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.
Reclutamiento de personal	Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Rotación de personal

Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Sbd

Sistema bajo dirección.

SKU

Número de referencia de identificación del producto.

RESUMEN

El servicio de atención al cliente busca la reducción de reclamos de clientes externos en una empresa. Es una herramienta valiosa para las organizaciones, ya que esta puede ser útil en el cumplimiento de metas y objetivos; lo que conlleva a fortalecer y fidelizar la atención de los clientes. Las organizaciones con una visión emprendedora, la cual tiene como fundamento proporcionar las capacidades humanas requeridas y desarrollar habilidades y aptitudes del empleado para ser lo más satisfactorio en sí.

El aporte del proceso administrativo consiste en brindar una atención de calidad. Toda organización encuentra su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las metas trazadas. En estos esfuerzos se encuentra la satisfacción; tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente organizacional. La efectividad con la que debe operar una organización, dependerá en una medida considerable de la forma en que el sistema de atención al cliente sea agradable hacia los compradores de Nuevos Almacenes, S. A., más conocido comercialmente como CEMACO.

Actualmente se debe considerar que es importante lograr los objetivos a través de la mejora continua. El presente trabajo de graduación tiene como fin orientar a la organización analizada en el proceso de atención al cliente, específicamente en la administración eficiente del recurso humano, tomando en cuenta que esta es indispensable para el fortalecimiento de la empresa anteriormente mencionada.

Esto se traduce en una conducta manifestada en el cumplimiento permanente de los deberes de los empleados que buscan la razón de fidelizar a los clientes, la confianza y la afirmación de los valores de ética personal, que la organización tiene como fin.

El funcionamiento del sistema administrativo requiere el desarrollo de un programa, que le permita al personal ser seleccionado y capacitado para los puestos que sean más adecuados a sus habilidades. La propuesta de mejoramiento describe las acciones de atención que el empleado de la organización debe cumplir, ante la demanda de un servicio de calidad por parte de todos los clientes externos, que demandan de esta tienda.

OBJETIVOS

General

Reducir los reclamos de los clientes externos y mejorar el nivel de servicio de la empresa Nuevos Almacenes, S. A.

Específicos

1. Identificar el problema del servicio al cliente para la evaluación de la situación actual.
2. Plantear un modelo donde se integre la satisfacción de las necesidades del cliente externo, las exigencias del medio, y el mejoramiento de la imagen corporativa.
3. Presentar herramientas útiles como indicadores de revisión de calidad de servicio a la empresa; los cuales puedan evaluar la satisfacción del cliente y medir los niveles de atención dentro de la misma.
4. Determinar ventajas competitivas de las estrategias del servicio al cliente, para tener un beneficio en las necesidades que se vean reflejadas como problema en el cliente.
5. Aplicar principios básicos del servicio de atención al cliente, atendiendo las directrices para obtener resultados positivos hacia la empresa.

6. Desarrollar un control de seguimiento para garantizar la satisfacción del cliente, dentro del servicio que le brinden en la organización.

7. Velar porque los gerentes administrativos asesoren el cumplimiento de trabajo de los colaboradores de Nuevos Almacenes, S. A., para cumplir la misión que se tiene como empresa.

INTRODUCCIÓN

Debido a que la competencia dentro del mercado es muy fuerte, en las empresas de Nuevos Almacenes, S. A., CEMACO, se plantea un modelo que surge de la necesidad que existe para mejorar el servicio de atención al cliente y lograr una buena imagen corporativa, donde los principales beneficiados sean los clientes. Solo a través de la calidad, la empresa podrá estar preparada para escuchar y comprender las necesidades de los clientes, con la finalidad de reducir los reclamos y mejorar el nivel de servicio en procedimientos para evaluaciones futuras.

Para Nuevos Almacenes, S. A., a medida que pasa el tiempo, se hace más urgente y necesaria la aplicación correcta y efectiva del servicio al cliente. Siendo una empresa de prestigio, debe brindar un buen servicio. Por lo que, para evitar las quejas de mala atención al cliente, la empresa desempeña a través de sus colaboradores las funciones básicas y administrativas del recurso humano que perciben el mejoramiento de la organización.

Para los clientes lo más importante es el servicio, y lograr que este llene los requisitos satisfactoriamente. En CEMACO se ha llevado una serie de técnicas, estrategias y capacitaciones que han logrado mantener una excelente labor empresarial. La cual permite nuevas filosofías de gestión enfocadas o dirigidas al cliente externo, para brindarles la mejor atención como empresa.

El servicio que brinda la compañía, se enfoca en poner como prioridad a sus clientes externos y sus colaboradores. Logrando un cambio radical en la

forma en que se administra y se mide el éxito alcanzado. El trabajo, el servicio y utilidad de la empresa, asigna valores sólidos a las medidas moderadas relacionadas con las utilidades de la lealtad del cliente y la satisfacción que este obtiene al adquirir un buen servicio de la empresa, como un buen producto de calidad, dándole la prioridad a las necesidades que el cliente requiera.

Toda la actividad en la que se enfoca Nuevos Almacenes S. A., es obtener el éxito que se busca por medio de los lineamientos establecidos y estipulados dentro de la relación que existe entre la organización; especialmente en el trato de clientes y colaboradores, ya que esta relación es el centro principal de desarrollo laboral de la empresa, que tiene como finalidad buscar una unión familiarizada para los clientes y que ellos se sientan parte de las tiendas CEMACO. Es por ello que, el servicio que refleja es el compromiso por medio de personal calificado que actúa no solo de manera física con los clientes en la empresa sino, también, colabora en el servicio de *call center* y sitio web.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Reseña histórica

Nuevos Almacenes, S. A. fue fundada en 1977, siendo una tienda líder en comercio al detalle con una diversidad de productos para mejoras del hogar y muebles en Guatemala. Su nombre legal es: Nuevos Almacenes S. A. y cuenta con más de 45 000 metros cuadrados de área total de venta.

La empresa maneja un amplio surtido de productos, mejor que el de sus competidores, brinda una experiencia de compra conveniente a los clientes, les permite obtener varios productos en un solo lugar, tales como ferretería y del hogar; en gran variedad.

Nuevos Almacenes, S. A. ofrece artículos del hogar a través de cuatro formatos distintos: CEMACO Home Center (mejoras en el hogar y tienda de muebles para el hogar), CEMACO Express (mejoras para el hogar, muebles y tiendas de conveniencia), Construcentro (Centro de materiales de construcción) y Juguetón (jugueterías).

Figura 1. **Pilares estratégicos de la organización**



Fuente: elaboración propia.

1.2. Localización de la empresa

- Nombre: Nuevos Almacenes, S. A.
- Localización: Nuevos Almacenes S. A.
 - 7 avenida 2-34 zona 4, interior tienda Cemaco, Guatemala ciudad

En la figura 2 se presenta el mapa de la localización de la tienda.

Figura 2. Localización de oficinas centrales



Fuente: <http://maps.google.com/>. Consulta: 22 de mayo de 2013.

1.3. Misión

Es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, por lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad; esta a su vez, describe el propósito general de la empresa u organización. Por lo tanto, la empresa Nuevos Almacenes S.A. tiene como misión: “Ser una empresa innovadora que con sentido social busca mejorar la calidad de vida de sus clientes a través de un excelente servicio y productos de calidad, con la rentabilidad adecuada para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.”

1.4. Visión

Es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Esta impulsa las capacidades de la organización y la imagen de sí misma, le da forma y dirección al futuro de la organización. Es por eso que la empresa Nuevos Almacenes S. A. tiene como visión: “Ser la cadena más grande y rentable de tiendas de mejoras para el hogar en Centro América, admirada por su gente y por sus resultados.

Por medio de: colaboradores altamente comprometidos y enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, para ser la empresa preferida con el mejor ambiente de trabajo, desarrollándose en un buen ámbito laboral en las tiendas de venta en Guatemala, ser el socio perfecto para todos nuestros proveedores.

Queremos mantener y seguir ganando la admiración de nuestros clientes, proveedores, comunidad, gobierno, asociados y accionistas. No solo por los resultados que obtenemos, sino por la forma en que los obtenemos. Siendo esta la manera de: trabajo de los colaboradores, la accesibilidad de productos en nuestras tiendas, la amplitud que estas poseen y lo más importante: la manera en que se capacitan a los trabajadores para obtener un buen ambiente y relación con los clientes.”

1.5. Nuestros valores

“La fundación de nuestra empresa está constituida en nuestros valores, que nos distinguen y guían nuestras acciones. Manejamos nuestra empresa de forma ética y social responsable. Respetamos la ley, apoyamos el derecho

humano y el cuidado del medio ambiente. Queremos lo mejor para nuestras comunidades:

- Integridad
 - Respeto
 - Excelencia
 - Alianzas
 - Familia
 - Civismo
 - Responsabilidad social e igualdad
-
- Integridad: la experiencia empresarial de Nuevos Almacenes, S. A. es mucho más satisfactoria cuando el empresario comprende que: el propósito clave del negocio es crear valor para los clientes. Haciendo esto de una manera conjunta y colectiva para lograr una buena interacción; tanto trabajador-cliente como trabajador-trabajador. Esta perspectiva aclara las relaciones que son fundamentales, siendo este un valor esencial para el éxito.
 - Respeto: uno de los aspectos en los que los empresarios utilizan la palabra respeto, alude a la admiración que despiertan ciertas personas y/o sus obras por quienes sienten admiración incluso dedicando tiempo y recursos para dar muestras de su reverencia hacia ellas. El respeto de Nuevos Almacenes, S. A. tiene por parte de no invadir el espacio ajeno y la manera de desarrollar los derechos propios.

- Excelencia: gestionar y mantener un estándar de calidad en un tiempo permisible, buscando la satisfacción de nuestros clientes, en todos los ámbitos de la organización.
- Alianza: crear acuerdos estratégicos con coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo los negocios conjuntamente con los proveedores, que se desarrollan de una forma entre uno y más participantes.
- Familia: Nuevos Almacenes S. A. busca fomentar la conservación de una sociedad con principios y valores que sirvan como base para el buen desarrollo de la misma. Asimismo, busca formar verdaderos hogares que fomenten la cultura, respeto y tener colaboradores altamente comprometidos con la sociedad.
- Civismo: este valor es un aspecto esencial en la empresa. Ya que velamos por tener un equilibrio con la innovación y nuestro código ético; teniendo en cuenta que se deben unir con los intereses del medio ambiente y social. Para crear valor económico y lograr tener una sostenibilidad en el mercado.
- Responsabilidad social e igualdad: enfocados en una reflexión ética a la actividad empresarial que se articula a la sostenibilidad como valor fundamental, y una nueva perspectiva transversal con todos los elementos de la organización con el fin de inspirar un nuevo modelo de gestión que establezca la sostenibilidad como principal criterio de desempeño.”

1.6. Creencias

- “Nosotros creemos que el éxito de todas las tiendas, y no solo de alguna, es el futuro de Nuevos Almacenes, S. A.
- Que el cliente es vital para la continuidad de Nuevos Almacenes, S. A.
- Que todo cliente que visita Nuevos Almacenes, S. A. debe tener una experiencia espectacular en cada visita.
- Creemos que todo cliente merece ser saludado con amabilidad en su visita a Nuevos Almacenes, S .A.
- Al cliente se le debe ofrecer asistencia, como mínimo, a los 120 segundos de haber ingresado a la tienda.
- En todo cambio de mercadería debe ser libre de complicaciones.
- Que a los clientes los debemos llevar a donde está la mercadería que buscan, no simplemente señalar el camino.
- Todo cliente debe de ser tratado con respeto.
- Creemos que toda llamada de nuestro cliente debe ser respondida rápidamente y proveer la información requerida por el cliente rápida y eficientemente. Si esto no es posible, la persona que responde debe tomar responsabilidad para conseguir solución para nuestro cliente.

- Todos nuestros clientes merecen comprar en una tienda limpia, bien iluminada, organizada y con buena variedad de productos que satisfagan sus necesidades.
- El cliente debe ser atendido por colaboradores que entiendan y vivan nuestras creencias como empresa.
- Nosotros creemos que todo cliente debe tener una experiencia agradable en las cajas, donde todo cobro debe ser exacto, simple, rápido y eficiente.
- Nosotros creemos que todo cliente que deja nuestra tienda debe llevar todo lo que vino a buscar, más lo que necesita para realizar su proyecto de compra.
- Busca y cree en la búsqueda de la excelencia en todo aspecto de la operación de la tienda.
- Lograr que el cliente tenga una experiencia espectacular en la tienda y no tener ningún impedimento para concluirlo de manera exitosa.
- Nuestro deber es estar comprometidos a que, cada vez que un problema u oportunidad de mejora surja, se deben tomar las decisiones necesarias para lograr su resolución.
- Que el efecto acumulativo de nuestras creencias resultaran en una experiencia espectacular para nuestro cliente.

- Creemos que todas las personas que trabajan en Nuevos Almacenes, S. A. merecen un trato justo y cordial.
- Que toda compra y/o visita de un cliente a Nuevos Almacenes, S. A. sea de manera fácil y satisfactoria.
- Nosotros creemos que todas las personas que trabajan en Nuevos Almacenes S. A. Merecen buscar su superación.
- A todo cliente que llegue al área de empaque debe recibir un servicio de la más alta calidad de una manera rápida y eficiente.
- Nosotros creemos en una cultura de ahorro siempre y cuando no afecte al cliente negativamente.
- Toda exhibición que realiza Nuevos Almacenes, S. A. debe enviar un mensaje a nuestro cliente.
- Darle a nuestros colaboradores todas las herramientas tanto físicas como de capacitación, para que puedan realizar su labor exitosamente.
- Mantener el nombre de Nuevos Almacenes, S. A. siempre en alto, sin importar en dónde o con quién estemos.
- La seguridad de nuestros clientes y la de nuestros colaboradores va primero que cualquier cosa.”

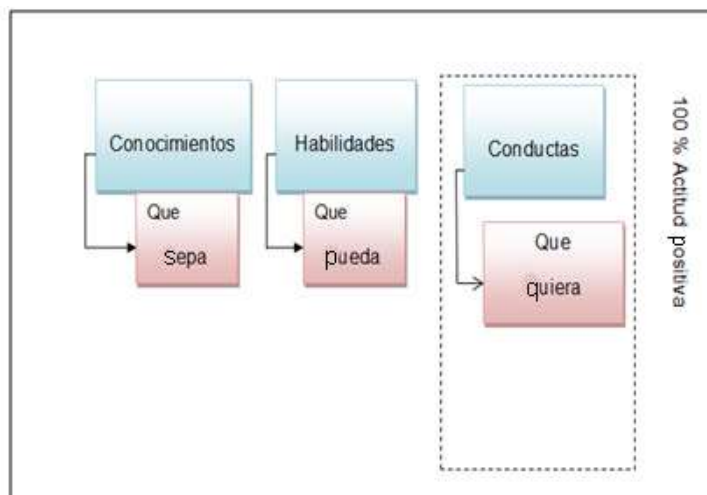
1.7. Tipos de competencias

El mejoramiento de las competencias tiene un desempeño de trabajo en los miembros y, particularmente, en la formación y desarrollo de competencias laborales. Esto constituye un reto para la organización, ya que permite el crecimiento de cada empleado, dando un desarrollo tanto personal como laboral para los trabajadores. Tomando en cuenta que se forman personas, por medio de capacitaciones para desarrollar en ellas sus mejores habilidades para el servicio de los demás.

1.7.1. ¿Qué es una competencia?

Características de personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Figura 3. Desarrollo de una competencia



Fuente: elaboración propia.

- Conocimiento: se entiende como aquellos datos procesados por las personas a las que se les agrega la experiencia para ser aplicados con sabiduría para resolver problemas. Por tanto se puede entender la vital importancia que tiene la información para que este proceso tenga éxito, ya que para que la sabiduría y la experiencia puedan gestionar los datos, se debe contar con toda la información posible y esta debe moverse por la empresa Nuevos Almacenes, S. A. con libertad y ser fácilmente accesible por todos. Cuando se define conocimiento en esta empresa se tiene que utilizar, principalmente, dos reglas. Teniendo en cuenta que “El conocimiento solo es aquello que pueda aportar valor a la empresa y se utilice. Se descartará como conocimiento aquello que no pueda ser medido/valorado”.¹

A partir de esto, las siguientes reglas ayudarán a encontrar las fuentes de conocimiento para protegerlas y potenciarlas. Haciendo énfasis en que se debe considerar conocimiento a lo que se sabe pero que no será útil para pulir la información implícita y explícita. Es por ello, que se deben destinar esfuerzos a los datos que van a resultar provechosos, para no malgastar recursos y tiempo en la información que se sabe, pero aún no servirá.

- Conocimiento implícito: es individual y subjetivo. Siendo de difícil difusión, codificación o formalización. Puede ser el instinto de un comercial o una corazonada.
- Conocimiento explícito: se puede extraer, difundir, clasificar y debe ser recompensado y valorado. Es vital estimularlo y entrenarlo. Siendo todo aquello transmisible que se puede convertir en las reglas de la empresa y los cursos para vendedores.

¹ FRIEDMAN Harry, *Técnicas profesionales de venta manual de participación*. p. 36.

- Habilidades: estas dependen mucho de las competencias que necesita la empresa. Por lo que debe utilizar estrategias para definir los comportamientos y las cualidades que requiere la organización. Seleccionar así los roles más cruciales en la empresa, para implementar estas cualidades de la mejor manera posible.
- Identificar el potencial a largo plazo: esto se puede lograr a través de los factores de crecimiento. No simplemente aptitudes específicas del puesto, o desempeño pasado; sino también de las necesidades y las características que requiere el cliente. Para así incluir el pensar más allá de los límites; por medio de las siguientes características del potencial a largo plazo:
 - Equilibrio emocional
 - Comprensión social y empatía
 - Curiosidad y disposición para aprender

No confundir desempeño con potencial, o potencial con aptitud para el ascenso. Hay que distinguir entre potencial de liderazgo a largo plazo y potencial para tareas específicas en el corto plazo.

- Cumplimiento del potencial: es un factor crucial. No se trata simplemente de promover altos potenciales o hacerlos rotar de una tarea a otra, ya que no es suficiente; sino que se debe necesitar atención constante en su desarrollo, para garantizar que las promesas se hagan realidad.
- Hacer una gestión efectiva del talento: la empresa debe ayudar a encontrar y promover mecanismos que inyecten datos objetivos en los procesos de toma de decisiones para alcanzar el mejor despliegue

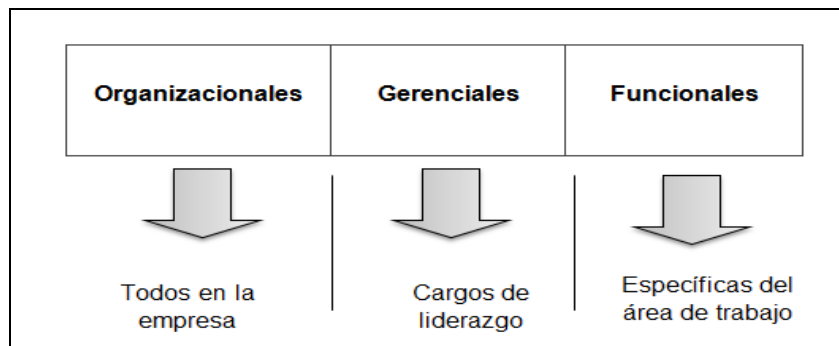
posible del talento. Obtener el mejor desenvolvimiento en las capacidades que los colaboradores tienen y aprovecharlas; para que sean parte de esta gestión efectiva a partir de las cualidades poseídas.

- Conductas: la conducta de la empresa es entendida como los valores que orientan la toma de decisiones y el comportamiento de quienes trabajan en el equipo de Nuevos Almacenes, S. A., para que las consecuencias de sus actos y decisiones generen resultados prudentes y justos, esto contribuye a:
 - Resolver los conflictos.
 - Unificar criterios entre distintas líneas de trabajo, funciones y grupos alrededor de un marco común de comportamiento formado por bases de valores.
 - Incorporar valores éticos en el proceso de toma de decisiones cotidianas sobre el trabajo.
 - Generar prácticas de sana competencia con mayores oportunidades de crecimiento para la empresa.
 - Consolidar una cultura empresarial en la que los colaboradores puedan desempeñarse en un marco de libertad con responsabilidad.

1.7.2. Clase de competencia

Las competencias están definidas por una rivalidad u oposición entre, por lo menos, dos empresas que se enfrentan en un mercado por demandar u ofrecer un mismo servicio o producto.

Figura 4. Clases de competencias



Fuente: elaboración propia.

- Organizacional: dado el avance del nuevo contenido de las actividades laborales, las conversaciones y el *coaching* son una herramienta indispensable para aquellas personas y organizaciones que están seriamente comprometidas con mejorar sus relaciones y resultados. Se dice que todo futuro distinto está a una conversación de distancia. Se entiende al *coaching* como una disciplina que facilita el logro de resultados, por medio de un proceso de transformación personal de las conversaciones desde las cuales se opera. Este entrenamiento desarrolla cada uno de los aspectos involucrados en las conversaciones organizacionales, cuando un cliente habitual acude a la organización.

- Gerenciales: las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

La competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es de gran importancia para la organización porque se buscan los mejores estándares de atención al cliente.

La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

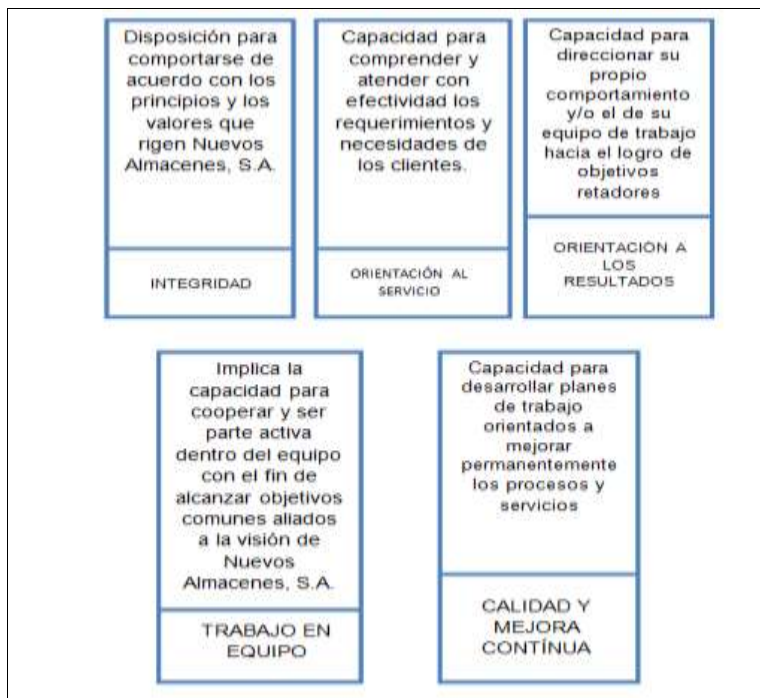
Después de conocer las funciones que desarrolla un gerente y de acuerdo al perfil profesional señalado, se pueden establecer competencias específicas que requiere un gerente.

- Funcionales: según los últimos estudios de Nuevos Almacenes, S. A., no solo se puede dejar las emociones en casa, sino que además, se llevan en cada conversación organizacional en la que se participa. Dado lo expuesto, ponerle inteligencia a la forma de vivir las emociones se ha vuelto una competencia clave para la productividad y el bienestar personal. Brindando un espacio para que cada colaborador por medio de propuestas y herramientas ordenadas, según las etapas del proceso, revise y cambie las creencias y hábitos que no le son funcionales para su vida y despliegue organizacional; para que la fidelidad del cliente sea el componente crítico del modelo. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

1.7.3. Competencias organizacionales

Son aquellas competencias que deben evidenciar todos los colaboradores de una organización, pues representan la esencia de la misma.

Figura 5. Competencias organizacionales



Fuente: elaboración propia.

- **Integridad:** es la capacidad para direccionar a Nuevos Almacenes, S. A. hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que son los principios éticos, valores y buenas prácticas profesionales. Implica además, actuar siempre dentro del marco de la ley y ser un ejemplo a seguir para todos los colaboradores de Nuevos Almacenes, S. A. por hacer evidente los valores y principios que rigen su conducta. Todo esto es posible por medio de una empresa donde todos los trabajadores se vinculen entre sí

en el ámbito laboral. Haciéndolo desde el empleado de menor puesto hasta el de mayor puesto, para lograr una integridad armoniosa administrativa dentro de la empresa, tanto para los clientes como para los colaboradores.

- Establece relaciones personales, laborales y comerciales, teniendo en cuenta sus valores y los principios estipulados por Nuevos Almacenes, S. A.
- Establece un marco de trabajo que represente las políticas empresariales, los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Refuerza en su equipo el cumplimiento de normas y políticas empresariales. Al igual que el comportamiento recto, de buena fe, honrado y ético.
- **Orientación al servicio:** capacidad para establecer estrategias con perspectiva a largo plazo, tomando en cuenta las transformaciones del entorno, con el fin de anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes. Requiere la disposición de definir lineamientos encaminados a mantener el posicionamiento estratégico a nivel de servicio. Implica plantear acciones encaminadas a la motivación y el compromiso de los colaboradores a fin de alcanzar los objetivos corporativos.

Comportamientos requeridos

- Establece estrategias orientadas a identificar oportunidades en el mercado que permiten el crecimiento y posicionamiento de Nuevos Almacenes, S. A.

- Analiza información que proviene de los clientes, con el fin de tomar decisiones o lineamientos encaminados al mejoramiento del servicio.
 - Promueve en su equipo gerencial la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes.
 - Define estrategias y lineamientos orientados a generar mayor compromiso y motivación de los colaboradores.
 - Identifica necesidades de mejora o áreas de oportunidad para la empresa en cuanto a servicio al cliente.
- Orientación a los resultados: capacidad para ejecutar los planes de trabajo de su área. Involucra la disposición para comunicar clara y oportunamente a su equipo de trabajo los parámetros a alcanzar. Así como incentivarlo y direccionarlo hacia el alcance de los objetivos establecidos. Implica habilidad para implementar acciones de mejoramiento a fin de dar cumplimiento a la estrategia corporativa. Demuestra capacidad para interactuar con otras áreas a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Comportamientos requeridos

- Ejecuta las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos para su área de trabajo.
- Comunica de forma clara y oportuna a su equipo de trabajo, los objetivos y lineamientos que han sido determinados, da el

direccionamiento y la retroalimentación con respecto a los avances.

- Utiliza indicadores de gestión para medir y compara los resultados obtenidos del área de la cual es responsable.
 - Toma acciones de mejoramiento en situaciones en las que no se están logrando los objetivos.
 - Motiva a su equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de su área.
 - Interactúa y apoya a otros departamentos de la empresa, con el fin de lograr los objetivos corporativos.
- Trabajo en equipo: capacidad para transmitir al equipo gerencial, de forma oportuna los objetivos estratégicos de Nuevos Almacenes, S. A., y direccionarlo hacia la consecución de los mismos, promoviendo una comunicación efectiva y un buen clima de trabajo. Implica implementar acciones encaminadas a generar unión del equipo con el fin de fortalecer las relaciones de sus miembros.

Comportamientos estratégicos

- Transmite claramente a su equipo gerencial los objetivos estratégicos y lo direcciona hacia la consecución de los mismos.
- Implementa estrategias encaminadas a generar un óptimo clima laboral.

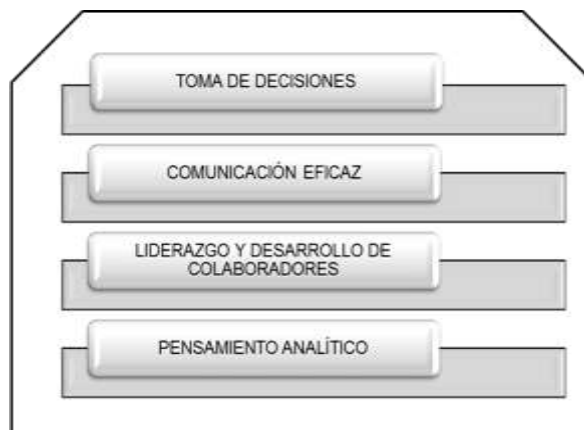
- Fomenta la unión, el respeto y la participación entre los miembros del equipo gerencial.
- Implementa acciones encaminadas a fomentar la cultura de trabajo en equipo en toda la organización.
- Enseña con el ejemplo a ser parte de un equipo con sus propios subalternos.
- Mejoramiento continuo: capacidad para anticiparse a las necesidades y expectativas del mercado y desarrollar nuevas formas de trabajo que conduzcan a la excelencia de los productos y servicios de Nuevos Almacenes, S. A., teniendo en cuenta los requisitos legales, normativos y de los clientes. Implica promover en su equipo gerencial la generación de ideas orientadas al mejoramiento y la eficiencia organizacional de los procesos, productos y servicios.
 - Genera planteamientos orientados al mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos del área a cargo.
 - Refuerza en su equipo la actitud de aprender continuamente, medir resultados y tomar acciones sobre los mismos.
 - Direcciona a su equipo hacia el seguimiento de los procedimientos establecidos para su área de trabajo.
 - Motiva a su equipo de trabajo, aportación de ideas encaminadas al mejoramiento de los procesos.

- Orienta el área a su cargo hacia el cumplimiento de requisitos normativos, legales y del cliente, garantizando que su equipo cumpla con estas normas.
- Identifica las necesidades de capacidad y entrenamiento para el personal a su cargo.

1.7.4. Competencias gerenciales

Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.

Figura 6. **Modelo de competencias gerenciales**



Fuente: elaboración propia.

- Toma de decisiones: esta se definirá como la selección de un curso de acciones entre alternativas.

Un aspecto muy importante de Nuevos Almacenes, S. A. en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas que afirma que: para conservar más clientes es fundamental que se les trate muy bien teniendo como punto central la amabilidad, con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca hacer esperar a un cliente. En el caso que se atiende por teléfono, regresar a la llamada cada 30 segundos para que el cliente sepa que se le está atendiendo.

- Comunicación eficaz: la empresa quiere hacerse oír, es más, es necesario llevarlo a cabo. Igual que las personas, los mismos directivos, como profesionales e incluso como individuos, quieren hacerse oír; para vender sus productos y servicios, para tener éxito en el mercado, y ¿por qué no?, para alcanzar y disfrutar el buen ambiente de trabajo entre clientes y colaboradores. Es decir, ¿son eficaces a la hora de comunicarse?, pues depende cómo se haya planteado lo siguiente:
 - La información: ¿hay algo que decir?, sin caer en el tópico de que siempre es mejor estar en silencio que hablar por hablar. Conviene entonces, ponerse en el lugar del receptor. Preguntarse si es importante recibir la información que se quiere comunicar.
 - La novedad: ¿aporta algo nuevo?, cuénteme algo que no sepa, al menos que sea dicho de manera que no se haya oído antes o visto. De ese modo que llame la atención, bien por la inteligencia o por la creatividad que conlleva.

- Protagonismo: ¿es para mí el mensaje?, cuando se cree tener una información de interés que contar, el factor interesante viene determinado por la persona o el grupo que vaya a recibir el mensaje. No es necesario anunciárselo al mundo, sino asegurarse que la persona que vaya a recibir la información, le resulte útil y práctico.
- La competencia: ¿cómo hacerse oír entre todos los mensajes?, cada minuto se incrementa el bombardeo de información al que se encuentra sometida la sociedad. Solo queda confiar en que se transmite una información interesante para quien le puede resultar de utilidad y, por el canal que considera más fiable y atractivo.
- El objetivo: hay que ser realista, no olvidar que al fin y al cabo lo que se busca es ser escuchado y entendido para que utilicen la información, comprando el producto o encontrando el servicio de la empresa.

1.7.5. Competencias funcionales

Son las cualidades que cada colaborador tiene, pero específicamente en su puesto de trabajo. Esto porque entre todas las habilidades que poseen los colaboradores, hay unas que son más importantes para realizar su labor cada día. Ver figura 7.

Figura 7. **Modelo de competencias funcionales**



Fuente: elaboración propia.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional de la empresa Nuevos Almacenes, S. A. ha permitido a los integrantes conductas que alientan a la participación; mismas que promueven su responsabilidad y compromiso. Todo esto se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es pues, una fortaleza que encamina a la institución hacia la excelencia, con el fin de mejorar el servicio de atención al cliente y fortalecer la cultura y compromiso de sus colaboradores.

Engloba además, estilos de vida, arte, sistemas de valores y creencias. Es por ello que el Departamento de Recursos Humanos, dentro del programa de capacitación, incluye la interacción entre departamentos para crear un sistema de valores y muestras de acción.

Asimismo se está constantemente dirigiendo al personal con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explicativos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas, y sus prioridades y de los objetivos; los cuales repercuten en tener colaboradores identificados con la empresa.

Todo esto ayudará a que la conducta de los empleados se vea reflejada en la cultura de la empresa, ya que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros evidencian sus deseos de cumplir con las metas organizacionales.

El Código de Ética y de Conducta para los funcionarios y empleados de Nuevos Almacenes, S. A. pretenden abarcar cada situación en la que sea necesario tomar una decisión ética, a través de los principios y valores. Todos los empleados deben conducir sus acciones de acuerdo a dicho código, además de evitar comportamientos y conductas que den la apariencia de ser incorrectas. Aunque este Código prescribe normas de conductas para todos los funcionarios y empleados. Tales normas de comportamiento no son exhaustivas. La ausencia de una determinada norma de comportamiento no significa que se apruebe una acción.

2.2. Sistema administrativo

La actividad administrativa de la empresa en estudio se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad como las siguientes:

- Regular de una manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de la empresa.
- Lograr que el personal trabaje para cumplir los objetivos empresariales.
- Proporcionar una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y la eficacia.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.

- Satisfacer requisitos de bienestar para los trabajadores y así crear condiciones adecuadas de trabajo.
- Alcanzar su más alto nivel de realización, tanto del trabajador como de la empresa.
- Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

En el sistema administrativo desempeñan cinco funciones básicas, comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

2.2.1. Planeación

En la empresa, la planificación que se realiza mensualmente está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos. Los cuales son todos los componentes del proceso de planeación que la empresa necesita para desarrollarse. La experiencia en cuanto a la planeación y dicho desarrollo ha traído beneficios, tales como: el bienestar del empleado, responsabilidad social, crecimiento empresarial, calidad de servicio y eficiencia. Los cuales son de mucha ayuda para el desarrollo en el ámbito laboral que poseen las tiendas de Nuevos Almacenes, S. A.

2.2.2. Organización

La empresa está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a cada uno de ellos, establecer canales de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo propio. Asimismo se toma en cuenta una autoridad necesaria. Esta organización, para poder cumplir de manera adecuada, debe realizar las siguientes actividades:

- Identificación de las actividades
- Agrupación de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- La asignación de cada agrupación a una autoridad necesaria

2.2.3. Integración

Como primer paso: los procesos transaccionales y de construcción inteligente en atención al cliente enfocado a sistemas de productividad y base de datos de la empresa, creando sistemas de comunicación efectivos con los clientes.

- Mayor eficacia

Si los procesos de negocio están bien definidos e integrados con los sistemas de productividad y comunicación de la empresa, esta será más eficaz en cualquier interacción con sus clientes.

- Rentabilidad por contacto

Con una correcta integración de procesos de negocio, cada contacto con un cliente se rentabiliza al máximo, tanto en reacción ante un inconveniente como en acción proactiva.

- Servicio a medida

Cuando se produce una interacción con un cliente y los sistemas proporcionan la información más destacada y reciente de este, incluso con recomendaciones, el resultado es un servicio a medida, totalmente personalizado.

2.2.4. Dirección

Cada departamento de la organización tiene una dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada dirección de los departamentos son:

- Comunicación
- Supervisión
- Autoridad

Cada dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento de mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado se ha desarrollado en forma adecuada.

2.2.5. Control

Esta función administrativa se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional. Esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecúen a los planes, para efectuar el control. Al llevarlo a cabo, hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Medición del desempeño: a través de observación personal.
- Comparación: para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas.

2.3. Gestión de recursos humanos

Actualmente, la empresa cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos cuyas funciones son las siguientes:

- Captar, mantener, desarrollar, evaluar e incentivar el mejor recurso humano posible en el mercado laboral.
- Administrar el sistema de personal, las políticas, planes y programas de prestaciones y beneficios.
- Presentar su plan de trabajo y memoria de labores.
- Administrar, supervisar y controlar el plan de carrera administrativa, la evaluación de desempeño y programas de capacitación.

La Gerencia de Recursos Humanos está integrada por los departamentos de:

- Administración de Recursos Humanos
- Reclutamiento, Selección y Contratación
- Capacitación de Recursos Humanos

2.4. Código de ética y de conducta

El Código de ética en Nuevos Almacenes, S. A. surge como una parte integral de una cultura organizacional. Esta cultura es la que determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas en Nuevos Almacenes S. A., mismos que se ven reflejados en la forma que la conducen sus directores, gerentes o jefes, en el desempeño de los colaboradores dentro la misma.

El CE&C sirve para fortalecer una cultura ética y de servicio. A la vez, alimenta un diálogo reflexivo sobre cada uno de los valores organizacionales por los cuales se rige Nuevos Almacenes, S. A., a fin de poder tener mejor relación entre los miembros de la organización. Pues la supervivencia como tal, puede depender de encontrar y actuar de acuerdo a ciertos principios compartidos por todos.

Conociendo todo esto, se confirma que el Código es una declaración de principios, valores y comportamientos reflejados en las acciones; que se esperan en todos los que conforman Nuevos Almacenes, S. A.

2.5. Denuncias de violación al Código de ética y conducta

Todos los colaboradores tienen la responsabilidad de notificar sobre cualquier conducta que crean que es una violación al Código de ética y Conducta de Nuevos Almacenes, S. A. asimismo, denunciar cualquier actividad ilegal o poco ética que podría causar pérdidas o daños a los compañeros de trabajo, a la empresa, accionistas, proveedores o clientes.

2.6. Análisis de cargos

Los cargos son analizados de acuerdo a los requerimientos de los puestos, para luego conocer las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que se esperan del empleado.

El análisis de cargos representa la base de cualquier trabajo de la administración, pues permite ayudar al reclutamiento y selección de personal para los puestos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño. Nuevos Almacenes, S. A. se basa en tres principios para el análisis de cargos que son:

- Planeamiento
- Preparación
- Ejecución

Personal administrativo: en la empresa Nuevos Almacenes, S. A. está enfocado en actividades propias del sistema administrativo como: la planeación, organización, integración, dirección y control; con el fin de que las actividades de campo o de operaciones se lleven a cabo con éxito.

2.7. Desarrollo del personal

Como se mencionó anteriormente, la Gerencia de Recursos Humanos está integrada por tres departamentos. Entre estos, el de Desarrollo de Recursos Humanos, encargado de las capacitaciones, actualizaciones de programas relacionados con personal, programación de seminarios sobre diversos temas y exigir principios a funcionarios y empleados, los cuales son: disciplina, confidencialidad, rendimiento, resultados, productividad, eficiencia, eficacia, honestidad, integridad, honradez y puntualidad.

2.7.1. Dirección

En la actualidad, la Dirección de Personal de la empresa Nuevos Almacenes, S. A., tiene como responsabilidad la comunicación, como una función administrativa eficiente. Así como guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados que logran las metas de la organización. A través de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, que puede llevar a la empresa a tener una imagen diferente.

La dirección del personal motiva a los trabajadores a reducir sus niveles actuales de insatisfacción y eliminar una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva de parte de la Dirección, puesto que la habilidad de un supervisor, director o encargado, en la comunicación; está relacionada con su eficacia para dirigir el comportamiento de las personas.

2.7.2. Comunicación

La comunicación que existe dentro de la empresa Nuevos Almacenes, S. A. es fluida, tanto vertical como horizontalmente; los directivos de las unidades de personal tienen a su disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir. Aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, ya que este se formula a la luz de las necesidades.

2.7.3. Motivación

Nuevos Almacenes, S. A. motiva a las personas a través de ciertas actitudes, tales como felicitaciones y reconocimientos. Esto, para que internamente haya voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. En la actualidad existe un plan escalonado de aumento salarial. Para así motivar en gran escala a los empleados.

2.7.4. Mentoría

El mentor es el conducto para transmitir los valores y normas de la cultura corporativa. La función básica del mentor es introducir a quien recibe la mentoría a la cultura de la empresa y al rol que va a desempeñar o que aspira dentro de la empresa.

Los mentores efectivos son los protagonistas de la empresa. Cuando alguien se manifiesta entonces, el valor del mentor trata de que los miembros de la empresa hagan un buen desempeño, ya que el gerente podrá fungir como mentor.

2.7.4.1. Tipos de mentoría

A pesar que se utiliza para diferentes propósitos, la mentoría se divide en dos formas principales. Estas son:

- Preparación para un rol actual, por ejemplo: orientar empleados nuevos, desarrollar la actividad para remediar y apoyar.
- Preparación para los roles futuros (plan de carrera) y preparación (una parte de la preparación para el proceso operativo).

Por medio de estos propósitos que los mentores poseen, adaptan a roles actuales. Los cuales conllevan a:

- Orientación: acompañar a nuevos empleados al entrar a la empresa con la ayuda del mentor. Crear conciencia, desarrollar conocimiento y habilidades básicas (competencias). Motivar a través del moldeamiento de conductas y la identificación con el mentor; a fin de sentirse parte de la comunidad de Nuevos Almacenes, S. A.
- Desarrollo de la primera forma: desarrollar la identidad y la autoestima del empleado mediante la interacción con un colega a quien se estima. Esto ayuda a motivar y poder, de manera indirecta, impactar las competencias.
- Remediar: trabajar para el mejoramiento del desempeño de un empleado que esté fallando. Se puede utilizar para mostrar las competencias y motivar; es la prueba concreta del apoyo corporativo.

- Apoyo: trabajar para remover obstáculos en el desempeño y brindar apoyo corporativo para la realización de la tarea. El empleado se siente apoyado, lo que demuestra a su vez, el apoyo corporativo al desempeño del rol.

2.8. Manejo de conflictos

Los conflictos de baja intensidad en el lugar de trabajo pueden poner a prueba ideas, mejorar la productividad y promover la innovación. Pero cuando el conflicto aumenta, puede ser muy perjudicial para la empresa.

Los conflictos que escalan, suelen crear resentimiento y estrés entre los empleados, quienes tienden a reaccionar de distintas maneras tales como:

- Eludiendo el tema en las conversaciones u otros modos de conversación
- Actuando como si el conflicto no existiera
- Aceptando fácilmente el punto de vista opuesto
- Atacando con críticas, insultos, manipulaciones o acusaciones

Los supervisores y gerentes se capacitan en el manejo de los conflictos, para estar atentos y así advertir cuáles son sus propias tendencias en el manejo de conflicto y cultura de la empresa en ese aspecto. Además, la empresa tiene que diseñar sistemas de retroalimentación y manejo de conflictos hacia el interior de las mismas.

2.8.1. Diferencia de valores

Los grupos y los equipos están formados por individuos que tienen diferentes creencias sobre cómo comportarse, la manera de trabajar, la forma de expresarse con propiedad en diferentes situaciones, etc. Es por ello que la empresa cuenta con sus valores que tienen un significado, el cual una las diferencias entre los trabajadores como equipo, para que logren compactar una sola unión en el trabajo y brindar el mejor servicio.

2.8.2. Diferencia de comportamiento

Las diferencias individuales de comportamiento; de manera específica, son las acciones en el proceso de ventas, trabajo, y las relaciones en el trabajo que generan una variedad de oportunidades para el conflicto.

2.8.3. Diferencia de metas

La peculiaridad de los empleados significa que cada persona tiene necesidades, medios y deseos únicos que se plasman en metas diferentes, incluso ante situaciones similares. Es normal desenfocarse en las metas del grupo para enfocarse en las propias. Estos diferentes logros que cada uno pretende alcanzar, muchas veces pueden parecer tan chocantes y amenazantes en las metas que los otros empleado se proponen.

2.9. Diferencia para la resolución de conflictos

Pasos básicos que utiliza la organización para el manejo y resolución de conflictos:

- Escuchar al otro: el primer paso en la resolución de cualquier conflicto es aprender a escuchar a otro con respeto, no importa cuán impetuoso sea el desacuerdo. Los conflictos deben tratarse de modo profesional y no personal.

Para tratar un conflicto de manera profesional, tomar en cuenta lo siguiente:

- Escuchar atentamente a la otra persona, sin interrumpir. Hacer preguntas solo cuando la otra persona ya ha terminado de hablar, ya que las interrupciones pueden ser interpretadas como faltas de respeto.
 - Expresar lo que la otra persona está diciendo con sus propias palabras, y preguntar si ha comprendido correctamente. Si así no fuera, pedirle que exprese sus ideas nuevamente y vuelva a decirlo en sus propias palabras para estar seguro de haber comprendido bien.
- Realizar lluvia de ideas para encontrar soluciones: organizar una reunión o un espacio en que ambas partes puedan encontrar un terreno común. El objetivo es encontrar una necesidad compartida o una solución que ambas partes puedan aceptar. Durante la sesión de tormenta de ideas no debe descartar, juzgar o ridiculizar ninguna solución. Tampoco se debe usar palabras descalificadoras. Anotar las ideas que aporten ambas partes.
 - Analizar las diferentes opciones; observar estas que se han presentado y ordénelas según el grado de solución que ofrecen.

Elegir alguna de las que están en los primeros puestos y hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué ocurriría si se hiciera esto?
- ¿Cómo afectará a otros?
- ¿Ofrece algo cercano a lo que cada una de las partes desea?

2.9.1. Elija una opción y defina qué se consideraría como éxito

Para lograr un consenso sobre cuál opción es la mejor, primero definir los objetivos, los resultados que puedan medirse y los tiempos necesarios para lo que se está tratando lograr. Permitir que las partes lleguen a un consenso acerca de cuál plan cumple mejor con los objetivos. Fijar una fecha de seguimiento para verificar y discutir los resultados del plan.

Conflictos de grupo dentro de la organización:

- Interdependencia laboral: esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.

Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

- Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
- Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.

- Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros de la misma organización.
- Diferentes objetivos.
- Sanciones en la acción disciplinaria: si los hechos y políticas justifican la aplicación de un castigo, el supervisor debe escoger uno dentro de aquellos que él está autorizado a aplicar; no es raro que el reglamento mismo contenga especificaciones sobre el castigo en caso de que haya violación a las políticas de la empresa.

Entre las sanciones más usadas en la actualidad, entre las reglas de la empresa, se encuentran:

- La amonestación en privado
- La llamada de atención escrita
- La pérdida de privilegios
- Las suspensiones
- Las remociones
- El despido

Figura 8. **Solución de conflictos**



Fuente: elaboración propia.

2.9.2. **Pasos para la resolución de conflictos**

- Paso 1: evaluación inicial
 - Reconocer las señales visibles y escondidas del conflicto
 - Identificar las raíces del conflicto
 - Identificar qué y quién se afecta
 - Determinar si procede o no con la resolución del conflicto

- Paso 2: inicio del proceso de resolución del conflicto
 - Hacer una reunión con las partes involucradas
 - Presentar la evaluación inicial
 - Pedir información y clarificación

- Enfocarse en los asuntos a discutir
- Identificar los asuntos y ponerlos en orden de prioridad
- Paso 3: evitar enfocarse en la solución
 - Facilitar el proceso
 - Escuchar a los demás
 - Expresar las preocupaciones en términos de cómo atenderlas
- Paso 4: crear una matriz de resolución de conflictos
 - Primero: escribir aquellas preocupaciones que son de mayor importancia para alguien en particular para el grupo.
 - Segundo: escribir aquellas de importancia moderada.
 - Por último: escribir las preocupaciones de menor o ninguna importancia.
- Paso 5: identificar la mejor solución para la situación
 - Considerar todas las soluciones posibles.
 - Comparar las soluciones con la matriz.
 - La mejor solución para la situación debe tener como resultado ganar/ganar para todas las partes involucradas.
 - Mencionar las otras preocupaciones de las que no se habló con anterioridad.

3. CREACIÓN DE EVALUACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Políticas de atención al cliente

Política de atención de reclamos del cliente por mercadería defectuosa.

- Propósito: Nuevos Almacenes, S. A. tiene la política de garantía total: satisfacción garantizada o cambio del artículo. La presente política establece las condiciones y el marco de acción a seguir, cuando un cliente presenta reclamo por mercaderías defectuosas.

- Alcance: el presente documento establece lo siguiente:
 - Lineamientos de la política
 - Procedimiento y acciones a tomar en cada caso
 - Excepciones a la política

- Lineamientos de la política: la política de garantía total establece que si un artículo con daño/falla de fábrica se recibe durante la vigencia de la garantía, y el encargado del departamento confirma que no tiene reparación, este se debe cambiar. La política aplica para productos de proveedor local o internacional. Si el encargado del área indica que el artículo tiene reparación, o si sospecha de mal uso, se manda al Centro de Servicio de Nuevos Almacenes, S. A. (CS), o al de proveedor local según corresponda.

- Procedimientos y acciones a tomar en cada caso: manejo de reclamos por artículos dañados:
 - Artículos recibidos antes del vencimiento de la garantía:
 - ✓ Si se sospecha de mal uso se envía al centro de servicio así no tenga reparación.
 - ✓ Siempre que se reciba un electrodoméstico para reclamo, se debe verificar que los números de serie de la caja y del artículo coincidan. Como mecanismo de prevención se debe implementar que al momento de la compra de artículos de un valor superior a Q.400,00 se revise el contenido de la caja para validar que vaya en buenas condiciones.
 - ✓ Al CS de Nuevos Almacenes, S. A., solo se envían artículos eléctricos y/o mecánicos que, a juicio del encargado del área tiene reparación; todos los productos de otro tipo cuya garantía responda Nuevos Almacenes, S. A. que se reciban con daño de fábrica durante la vigencia de la misma deben ser cambiados, y con ellos, posteriormente se sigue el procedimiento de mercadería dañada, no se recibe ninguna clase de producto de proveedor local después del vencimiento de la garantía; en este caso se le indica al cliente que se dirija al proveedor directamente.
 - ✓ Cuando se recibe un artículo para evaluación de CS se le ofrece respuesta al cliente sobre el curso a seguir en 72 horas:

- El artículo se recibe en tienda (día 1).
 - El artículo se envía a CS que corresponda (día 2).
 - Dependiendo del resultado de la evaluación, el CS de Nuevos Almacenes, S. A., contacta al cliente para informarle si procede reparación o cambio (día 3). Tener en cuenta que en la evaluación se deben considerar las condiciones del certificado de garantía. En caso CS de proveedor local, en el call center se hace cargo de informar al cliente el curso a seguir.
 - Se inicia reparación o se da orden de cambio
- ✓ En caso de cambio de un artículo como resultado de la evaluación del CS de Nuevos Almacenes, S. A., o de proveedor local, el cliente puede optar por lo siguiente:
- Si quiere un producto igual, se hace el cambio mano a mano, anotando en el reverso de la factura o del ticket de regalo los datos del cambio: nombre, DPI y firma, además de la fecha y motivo del cambio.
 - Si no quiere el mismo producto, se le da una nota de crédito, y se anotan en el reverso de la factura o del ticket de regalo los datos descritos en el inciso anterior.

- Si no existe un producto similar y el cliente no quiere nota de crédito, se le puede aceptar su petición de devolución de dinero de la compra. Este caso solo puede ser autorizado por el gerente de turno.
- Casos especiales:
 - Si después de seguir todos los procesos y ofrecer todo lo que Nuevos Almacenes, S. A. pueda hacer por el cliente, este no acepta reparación o cambio y solicita la devolución de su dinero, el gerente de turno tiene la potestad de hacer efectiva la solicitud del cliente.
 - Cuando un artículo se le cae a un cliente por ruptura de la bolsa de Nuevos Almacenes, S. A., será remplazado si el daño ocurre antes de salir del estacionamiento de la tienda después de hacer la compra.
 - Un reclamo debe ser informado al Departamento Legal en los siguientes casos:
 - ✓ Cuando involucre responsabilidad civil
 - ✓ Cuando cause daños a propiedad o personas
 - ✓ Cuando el seguro de la empresa pueda ser afectado
- Procedimiento para hacer uso de nota crédito: en caso de cambio de un artículo como resultado de la evaluación del CS, es posible que el cliente prefiera que se le entregue una nota crédito para ser utilizada en su próxima compra. Al momento de usar la nota de crédito para comprar, si la diferencia entre el valor de la nota crédito y el artículo que el cliente

desea es mayor a Q.50,00 se le da una tarjeta de monto variable por el valor de la diferencia. Si la diferencia es inferior a Q.50,00, el cliente deberá gastar el monto total de la nota crédito. Servicio al cliente debe explicar esta condición cuando entregue la nota de crédito.

- Excepciones a la política: no se aceptan reclamos por pintura preparada, pintura cuyo recipiente ya fue abierto, artículos que se vendieron en liquidación o artículos cortados a la medida como cadena y cable.
 - Si el cliente no presenta la factura, ticket de regalo o garantía, se buscará el documento en el sistema, se imprime y se sigue el procedimiento descrito.
 - Si no se encuentra la factura o el ticket de regalo en el sistema, solo procede el reclamo si el gerente de turno lo autoriza.
 - Cualquier otra excepción a la presente política, solo puede ser autorizada por el gerente de turno.

Política de atención de incidentes varios en tiendas:

- Propósito: esta política define los lineamientos a seguir en distintos casos, en tienda o sus alrededores, en los que los clientes pasen por situaciones que requieran apoyo especial.

La política explica el comportamiento que los colaboradores deben seguir al momento de ser requeridos por los clientes y hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa en los siguientes casos:

- El cliente sufre un accidente dentro de la tienda.
 - Robo o daño a vehículo de un cliente en el estacionamiento de las tiendas de Nuevos Almacenes, S. A.
 - El cliente sufre un accidente dentro del parqueo de las tiendas de Nuevos Almacenes, S. A.
 - ¿Cómo proceder en caso de siniestro en la tienda?
 - ¿Cómo actuar cuando se extravía en la tienda un niño (a) o una persona que requiere asistencia especial?
- Alcance: el presente documento establece:
 - Lineamientos de política: condiciones de los servicios que presta la empresa.
 - Procedimientos y acciones a tomar en cada caso.
 - Excepciones a la política.
 - Lineamiento de la política: Nuevos Almacenes, S. A. apoya a sus colaboradores y clientes en situaciones en las cuales requieran colaboración, pero limita claramente su responsabilidad en los casos a través de las directrices.

Procedimientos y acciones a tomar en cada caso:

- Un cliente (s) se golpea(n) o sufre (n) un accidente en la tienda:
 - Inmediatamente se debe activar el sistema de emergencia, siguiendo los lineamientos del Manual BIC con que cuenta la empresa.

- Únicamente se puede ofrecer asistencia inmediata en procedimientos sencillos como: limpieza de herida, colocación de una gasa, etc. En situaciones más complicadas no se debe intervenir, porque si no se es experto en el manejo de la situación, se puede empeorar el estado de la persona accidentada.

Política de envío de mercadería CSPL

- Propósito: esta política se refiere a los criterios y procedimientos a seguir cuando un cliente lleva un artículo para reparación que debe ser evaluado por el centro de servicio de proveedor local (CSPL).

Nota: la política aquí descrita tiene vigencia hasta nuevo aviso mientras se desarrolla el sistema de *tracking* de CSPL. Este sistema permitirá la automatización del proceso, pero mientras tanto se seguirán las acciones descritas en el presente documento. Esta política se debe dar a conocer a los proveedores locales antes de su implementación.

- Alcance: el presente documento establece
 - Lineamientos de la política
 - Procedimientos y acciones a tomar en cada caso
 - Excepciones a la política
- Lineamiento de la política: la de Nuevos Almacenes, S. A. es garantizar de los productos de proveedores locales externos, atendiendo las demandas del cliente de acuerdo con las condiciones pactadas con el proveedor, hasta cerrar el ciclo según las condiciones de cada caso.

- Procedimientos y acciones a tomar en cada caso:
 - Cuando un cliente llame al *call center* a presentar una queja por artículos de línea blanca con daño, en los que el proveedor no ha cumplido los compromisos o no ha dado solución satisfactoria, el personal debe abrir un caso en el sistema BPO y darle seguimiento hasta asegurar que se le dé respuesta exitosa al cliente.
 - Un artículo recibido en tienda con daño se debe enviar al CSPL cuando:
 - ✓ Esté vigente su periodo de garantía, y el técnico/experto/encargado del área de la tienda considera que la reparación necesaria es sencilla. El encargado del área debe asegurarse de que el artículo de proveedor local y que por tanto procede su envío al CSPL y no al CS de Nuevos Almacenes S. A.; para este propósito contará con un listado de proveedores locales en el área de servicio al cliente de cada tienda.
 - ✓ Si el artículo está fuera del periodo de garantía no se recibe en la tienda y se le proporciona amablemente la información al cliente, para que se aboque directamente al centro de servicio del proveedor.
 - Todo artículo recibido en tienda para el CSPL, debe tener un anexo con los siguientes datos:

- ✓ Código de la tienda.
 - ✓ Código y descripción del artículo.
 - ✓ Caja y transacción.
 - ✓ Dos números de teléfono.
 - ✓ Nombre de contacto.
 - ✓ Dirección de contacto.
 - ✓ Correo electrónico.
 - ✓ Fecha de recepción en tienda.
 - ✓ Fecha de vencimiento de la garantía.
 - ✓ Descripción del daño.
 - ✓ Nombre y firma del cliente.
 - ✓ Nombre y firma de quien recibe.
 - ✓ Una copia del anexo se le entrega al cliente como constancia de recibo.
- Proceso para seguir cuando el artículo se recibe en la tienda para ser enviado al CSPL:
 - ✓ Se le indica al cliente que el plazo para respuesta de curso a seguir es de 5 días a partir del siguiente día hábil a la recepción del artículo.
 - ✓ En el sistema de domicilios se registra un envío a la dirección del proveedor. Este sistema se adecúa para que al momento de registrar un envío se obligue a marcar si corresponde a CSPL, CS o a ninguno de los dos.
 - ✓ Los artículos se deben enviar al proveedor con el formulario de garantía diligenciado y sellado en la tienda; de lo contrario el proveedor no acepta el producto; igualmente se

le debe enviar copia legible de la factura de consumidor final.

- ✓ En o el sistema de domicilios genera un reporte diario y lo envía por correo electrónico al gerente de servicio al cliente con el status de los envíos a proveedor.
- ✓ Este reporte servirá de base para que el *call center* de Nuevos Almacenes, S. A. dé seguimiento en el sistema de domicilios a los artículos enviados al CSPL.
- ✓ Cuando el artículo esté reparado el proveedor deberá enviar un mail al *call center* y al cliente.
- ✓ El *call center* contacta al cliente y le pregunta en qué tienda desea recoger el artículo y le informa a logística.
- ✓ Logística hará la recolecta del artículo en la dirección del proveedor y lo devolverá a la tienda elegida para que el cliente lo reclame.
- ✓ Si el CSPL determina que el artículo no se puede reparar hay dos posibilidades.
 - Si el CSPL establece que el daño se dio por mal uso, el proveedor no responde por la garantía. El *call center*, con un script amable, deberá posteriormente dar seguimiento al trámite buscando cerrar el ciclo con la plena satisfacción del cliente; esto lo debe hacer a través del seguimiento de un *ticket* en el bpo (sistema de administración de casos del *call center*).

- Si es daño de fábrica el proveedor repone el producto y al cliente se le entrega uno nuevo. En este caso recolecta el artículo nuevo en la dirección del proveedor y se lleva a la tienda que el cliente elija para que lo recoja.

Es posible que el proveedor no tenga el artículo en *stock*, caso en el cual emite una nota crédito a favor de Nuevos Almacenes, S. A. el *call center* hace la anotación en el sistema de domicilios y le informa al cliente para que se acerque a la tienda en la que dejó el artículo a reclamar una nota crédito o un producto similar existente en la tienda.

El *call center* deberá informar a la tienda para que tome nota de la situación en el excel de control de artículos recibidos en la tienda y enviados al CSPL.

- Excepciones a la política: cualquier excepción a la presente política solo puede ser autorizada por el gerente de turno.

Política de atención de servicios derivados de venta en tienda:

- Propósito: esta política explica los lineamientos de algunos servicios que presta la empresa, derivados y/o complementarios de la venta en tiendas:
 - Entrega a domicilio
 - Almacenaje de mercadería
 - Armado de muebles

- Programa lealtad privilegio
- Empaque de regalos
- Alcance: el presente documento establece
 - Lineamientos de la política. Condiciones de los servicios que presta la empresa.
 - Procedimientos y acciones a tomar en cada caso.
 - Excepciones a la política.
- Lineamientos de la política
 - Toda inconsistencia que se presente en cualquiera de estos servicios debe ser solucionada dentro de las 48 horas siguientes al reporte del cliente.
 - Tiempos de entrega de mercadería que será ofrecidos a los clientes y que deberán ser respetados por Nuevos Almacenes, S. A.

✓	Mercadería general	48 horas
✓	Regalos de bodas	72 horas
 - Para guardar mercadería se debe coordinar el almacenaje con el gerente de CATM.
 - Se pueden enviar a domicilio muebles armados.

Todo el personal de tiendas Nuevos Almacenes, S. A. debe seguir las normas de los no negociables, se origina en la compra venta de mercaderías, así como en otras modalidades de transferencia de bienes, en las que se acuerde el pago diferido del precio de productos.

- Procedimiento y acciones a tomar en cada caso
 - Almacenamiento de mercadería comprada para entrega a domicilio:
 - ✓ Cuando un cliente solicita que se le guarde mercadería que ya canceló y es para envío a domicilio se le debe tratar de convencer, que acepte la entrega de acuerdo con los plazos establecidos. Si el cliente insiste en guardar el artículo se debe coordinar con el gerente de CATM.
 - ✓ Si al momento de registrar una boda, los novios manifiestan su deseo de que se le guarden los regalos, se les debe ofrecer el beneficio de intercambio de regalo por un certificado de regalo por el valor de mercadería más un 10 por ciento, para tratar de evitar el almacenaje. Si los novios no aceptan el ofrecimiento e insisten en guardar los regalos se debe coordinar con el gerente de CATM.
 - ✓ Todo artículo que se guarda a pedido del cliente debe tener adjunto el documento impreso del sistema SBD, para referencia y manejo.

- Del armado de muebles:

Si el cliente decide que el mueble se le envíe armado se debe agregar un día más al periodo de entrega; esto significa que los domicilios de muebles armados se ofrecen en 72 horas y los regalos de bodas en 96 horas.

- ✓ Ya que los muebles que se trasladan armados tiene más probabilidades de sufrir daños se le debe indicar al cliente que el mueble puede ser transportado de manera más segura si va en las condiciones originales de empaque.
- ✓ Si después de escuchar este argumento el cliente solicita que se le envíe armado, el mueble se debe armar en la tienda y acondicionar perfectamente para su transporte.
- ✓ Si el cliente acepta el armado de muebles a domicilio se le debe indicar que este servicio tiene un costo adicional. Si el cliente acepta el cobro debe pagar por anticipado a la tarifa vigente para el *sku* (cada tienda debe contar con una tabla de costo de armado de muebles).

- De la tarjeta privilegio

- ✓ Posibles inconsistencias en la acumulación o reporte de puntos.
 - Si al pagar el cliente el sistema no le acumula los puntos.

- Si una tienda proporciona un dato de puntos distinto a otra tienda el mismo día.
 - Si su saldo en internet es diferente a lo que el cliente tiene calculado.
 - Si no refleja una compra en el sistema y no acumula puntos.
 - El invitado canjea puntos y el sistema los descuenta doblemente.
- ✓ En cualquiera de los casos descritos anteriormente el procedimiento a seguir es el siguiente:
- Tomar datos del cliente
 - Realizar un reporte del caso a PRIVI
 - Resolver el caso al cliente en no más de 48 horas
- ✓ Si un cliente no tiene tarjeta privilegio al momento de hacer una compra, puede solicitar su tarjeta y se le acreditan los puntos.
- ✓ Para acreditar los puntos en primeras compras, se debe pasar por servicio al cliente para su acreditación.
- ✓ Esta solicitud se le envía al administrador del sistema de tarjetas privilegio quien hace la acreditación manual de los puntos a la cuenta del cliente.

- Referente a políticas de empaque:
 - ✓ En ningún caso se empaquetan artículos no comprados en Nuevos Almacenes, S. A.
 - ✓ Las encargadas de empaque deben cerciorarse de que el cliente que se presenta para empaquetar el (os) regalo (s) presente su (s) *ticket* (s) de regalo (s), y que la ficha manual de turno coincidan con el contador electrónico. No se empaquetan artículos que no cumplan con estos requisitos.
 - ✓ El empaque de regalo no se cobra.
 - ✓ Si un cliente escoge la modalidad de empaque *express* y pide una calcomanía de empaque CEMACO, se le entrega sin problema al presentar su *ticket* de regalo.
 - ✓ Las encargadas de empaque deben cumplir con los no negociables de su área.
- Excepciones a la política
 - Cualquier excepción a la presente política solo puede ser autorizada por el gerente de turno.
- Política a seguir cuando suena la alarma de la antena de seguridad al momento de la salida de un cliente

- Propósito: esta política establece los lineamientos a seguir cuando suena la alarma de la antena de seguridad al momento de la salida de un (os) cliente (s).
- Alcance: el presente documento establece lo siguiente:
 - ✓ Lineamientos de la política.
 - ✓ Procedimientos a seguir cuando suena la alarma al momento de la salida de un cliente.
 - ✓ Excepciones a la política.
- Lineamiento de la política: en caso de que suene la alarma de la antena de seguridad, el personal de vigilancia debe actuar de inmediato, pero tomando todas las precauciones posibles para evitar la molestia del cliente en caso de falso positivo; bajo ninguna circunstancia se debe acusar de hurto al visitante.

Procedimiento a seguir cuando suene la alarma de la antena de seguridad al momento de la salida de un (os) cliente (s).

- El guardia de seguridad que esté más cerca de la puerta cuya alarma sonó se acerca cortésmente a los clientes.
- El guardia, de manera amable y amistosa, debe solicitar a cada uno de los clientes que pasen nuevamente por la puerta.
- A los clientes que pasen nuevamente sin que suene la alarma se les ofrecen disculpas y se les agradece nuevamente su visita, mientras se les deja salir tranquilamente.

- Cuando se identifica al (os) clientes (s) a cuyo paso suena la alarma, se les solicita la factura de compra con cortesía y discreción, y se compara contra la mercadería física que llevan, indicando que por favor tengan paciencia durante la revisión, puesto que la alarma de algún artículo pudo haber quedado activada por error.
 - ✓ Si coinciden la factura y el contenido de las bolsas se busca el artículo que suena para desactivar su alarma, se le ofrece disculpas al cliente y se le agradece nuevamente su visita, mientras se le deja salir tranquilamente.
 - ✓ Cuando se detecta que el número de artículos físicos es superior a la cantidad de productos facturados, el guardia de seguridad deberá tomar en cuenta lo siguiente:
 - No acusará al (os) clientes (s) y demás personas presentes.
 - Al identificar el artículo (s) que no fue cobrado (s) el oficial deberá pedir disculpas por el inconveniente e invitar al cliente a la caja a pagar por el mismo (s).
 - Si el cliente manifiesta que no lo va a pagar, el oficial retiene el artículo y se despide del cliente.
 - Si el cliente se torna violento y demuestra con sus actos la intención inequívoca de robo, el oficial debe

solicitar apoyo al personal adicional de seguridad presente en la tienda y comunicarse con Consesa.

- Excepciones a la política
 - Cualquier excepción a la presente política solo puede ser autorizada por el gerente de turno.

- Política de área de paquetes
 - Propósito: esta política reglamenta la forma de manejar las distintas situaciones que se presentan en el área de recepción de paquetes.
 - Alcance: el presente documento establece:
 - ✓ Lineamientos de la política
 - ✓ Procedimientos y acciones a tomar en cada caso
 - ✓ Excepciones de la política

- Lineamientos de la política
 - Nuevos Almacenes, S. A. tiene la política que, por comodidad y seguridad, los visitantes no deben ingresar con paquetes o bolsos que excedan el tamaño promedio de un bolso de mujer.

- Procedimiento y acciones a tomar en cada caso
 - El colaborador que reciba al cliente le debe solicitar que deje su paquete en el área correspondiente de la siguiente manera:

- ✓ Buenos días, bienvenido (a) (os) a CEMACO.
- ✓ Para que su visita sea más cómoda, por favor deje su paquete que nosotros lo cuidamos.
- Si un cliente entra a la tienda cargando una bolsa o mochila.
 - ✓ Debe ser abordado por el agente de seguridad de una manera amable para recibir el paquete y entregarle allí mismo la ficha.

No se debe obligar al cliente a regresar al área de paquetes; el oficial debe llevarle la ficha al cliente y llevar el paquete al área de paquetes.
 - ✓ En caso de no ser el oficial, el colaborador que abordó al invitado lleva el paquete al área correspondiente. No se hace regresar al cliente.
- Una bolsa o paquete grande se identifica de la siguiente manera:
 - ✓ Se considera paquete o bolsa grande cuando excede las dimensiones de un bolso normal de mujer (usar criterio).
 - ✓ Si es un caballero y no puede dejar el bolso por contener valor, el encargado de paquetes debe solicitar al oficial de seguridad que avise discretamente al CCS (ext. 3831) para que lo sigan con las cámaras.

- ✓ No se debe seguir al cliente por parte de los oficiales de seguridad.
- ✓ Un colaborador debe estar, discretamente, pendiente de la persona.
- Si un cliente pierde la ficha de paquetes
 - ✓ No se cobra la ficha.
 - ✓ El encargado de paquetes debe actuar de la siguiente manera:
 - Se debe asegurar al cliente que el asunto no es grave y que se solucionará muy fácilmente.
 - Solicitar al cliente amablemente que describa el paquete que dejó en el área, y que por la seguridad de sus pertenencias describa el contenido del mismo.
 - ✓ Si la descripción suministrada coincide se le debe entregar el paquete y agradecerle la vista, previa firma por parte del cliente del libro de control de fichas perdidas. Siempre se le debe invitar para que regrese; inmediatamente después se le reporta al gerente de la tienda la acción tomada.
 - ✓ Si no coincide la descripción se debe llamar al gerente de turno para que maneje la situación.
- El encargado de paquetes llena el formulario de pérdida de ficha.

- Para reemplazar la ficha de paquetes se debe reenumerar la nueva ficha. agregando una letra A después del número en la nueva ficha. Ej. 1 A, 2 A.
- Cuando un cliente olvida un paquete se debe actuar de la siguiente manera:
 - Guardar por diez días el paquete/artículo. Este plazo máximo debe ser publicado en un lugar visible del área, para que los clientes estén enterados.
 - Si el paquete contiene datos de ubicación del cliente se le trata de localizar para informarle e invitarlo a que pase a reclamarlo.
 - Al artículo se le adjunta un documento que indique la fecha en que se encontró en paquetes, de manera que se pueda controlar el plazo máximo de 10 días.
 - ✓ Si contiene comida esta se tira a la basura, se lava el recipiente y se guarda el mismo por 10 días.
 - ✓ El gerente de tienda determina el lugar para guardar el paquete por los diez días.
 - ✓ Diariamente debe revisar el área para controlar el vencimiento del plazo de los paquetes y cambiarlos si hubiera necesidad.

- ✓ Todas las noches se debe revisar que los espacios de paquetes queden totalmente limpios y llenar la bitácora correspondiente con o sin novedad.
- Si un cliente desea ingresar con un artículo como muestra.
 - ✓ Se le coloca una calcomanía con las indicaciones del producto para el efecto, para que el cliente no tenga ningún problema.
- Si un cliente se presenta a reclamar un paquete con la ficha en la mano y este no se encuentra, Nuevos Almacenes, S. A. responde por Q.100,00 al portador de la ficha.
- Excepciones a la política:
 - ✓ Si el cliente no quiere dejar la bolsa en paquetes se le anuda un cintillo para sellar la bolsa.
 - ✓ Aunque la política establece que Nuevos Almacenes, S. A. responde por Q.100,00 al portador de la ficha cuando un cliente se presenta a reclamar un paquete y este no aparece, el gerente de turno puede aplicar un criterio y cambiar la decisión; inclusive puede disponer el pago de un artículo por el monto amparado en la factura que el cliente presenta como prueba del valor de la mercadería.
 - ✓ Cualquier otra excepción a la presente política solo puede ser autorizada por el gerente de turno.

3.1.1. Procedimiento de atención al cliente

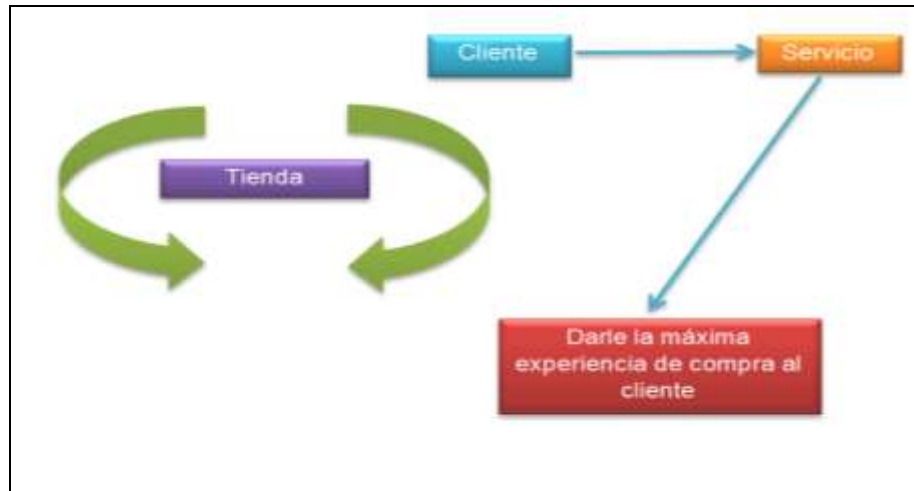
El objetivo de este procedimiento es establecer las actuaciones sobre las posibles no conformidades, sobre los resultados obtenidos en los reclamos y quejas de los clientes afectados, así como la evaluación de la satisfacción de los clientes.

Este procedimiento se aplica a todas las quejas formuladas por los clientes externos afectados, respecto a los servicios recibidos.

- Referencias
 - Política de atención de reclamos del cliente por mercadería defectuosa.
 - Política de atención de incidentes varios en tiendas.
 - Política de envío de mercadería CSPL.
 - Política de atención de servicios derivados de venta en tienda.
 - Política a seguir cuando suena la alarma de la antena de seguridad al momento de la salida de un cliente.
 - Política del área de paquetes.

- Evaluación de la satisfacción de los clientes: mecanismo establecido para obtener de manera sistemática y continua una información de retorno, tanto positiva como negativa, de los clientes. Esta información de retorno se utilizará y analizará para mejorar la satisfacción del cliente.

Figura 9. **Mecanismos en el servicio de atención al cliente**

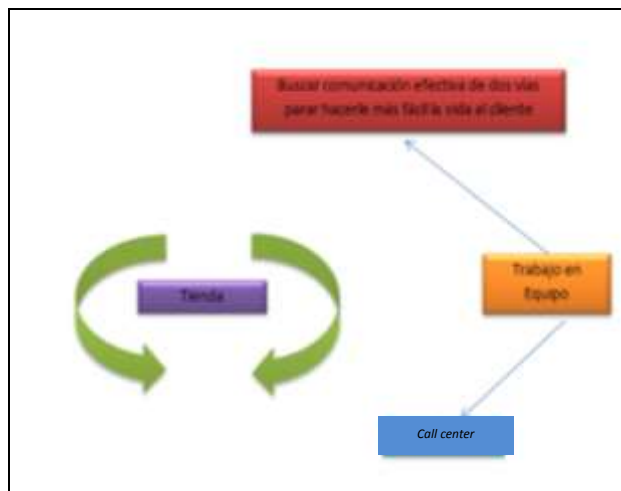


Fuente: elaboración propia.

- Encuesta de satisfacción: procedimiento mediante el cual se evalúa la satisfacción de los clientes. La encuesta de satisfacción consta de una serie de preguntas que el cliente deberá responder. Su cometido principal es obtener la información de retorno.
- Queja de clientes: se entiende como reclamación de cliente, y se tramitará como tal, cualquier manifestación de queja, oral o escrita, relativa al no cumplimiento, o no adecuado cumplimiento de cualquiera de los elementos que conforman el servicio prestado. También se consideran, a efectos de este procedimiento como quejas, aquellas indicaciones, observaciones o sugerencias que, sobre el servicio recibido por el cliente. Estas se hacen llegar a las áreas o al *call center*.

- Queja justificada: se entiende como tal cuando del análisis de algún problema planteado, resulta alguna evidencia que confirma lo alegado por el cliente afectado, o permanece, al menos, una duda razonable
- Queja no justificada: se considera como tal cuando del análisis de algún problema planteado, no resulta evidenciada o duda razonable que pueda interpretarse como confirmación del fallo alegado por el cliente. Se aplica este mismo concepto a opiniones o sugerencias que no pueden entenderse como una queja formal del mismo
- Elaboración de encuesta vía : ellos dirigen vía telefónica a los clientes informándoles sobre el sistema de evaluación de satisfacción, ya que es un proceso de asignar a la persona adecuada al cliente, en el momento apropiado es de vital importancia para tener una relación exitosa con sus clientes.

Figura 10. **Comunicación efectiva del *call center***



Fuente: elaboración propia.

- Estudio y resolución de las encuestas de satisfacción: el *call center* evaluará las encuestas de cumplimiento a través de los clientes. El resultado de la evaluación ayudará a detectar lo que le gusta y no le gusta a los clientes y las áreas de posibles mejoras. Al momento de recibir la llamada debe de:
 - Ser claro
 - Ser específico
 - No hacer muchas preguntas

- Recepción de las quejas: en todos los casos, la persona que reciba por cualquier medio (verbalmente, por escrito, teléfono o correo electrónico) la queja deberá comunicarla lo antes posible, independientemente de la importancia aparente de aquella al *call center*, procurando aportar la información más completa posible acerca de las circunstancias de la queja sin perjuicio de preparar posteriormente, si procede, el correspondiente informe escrito.

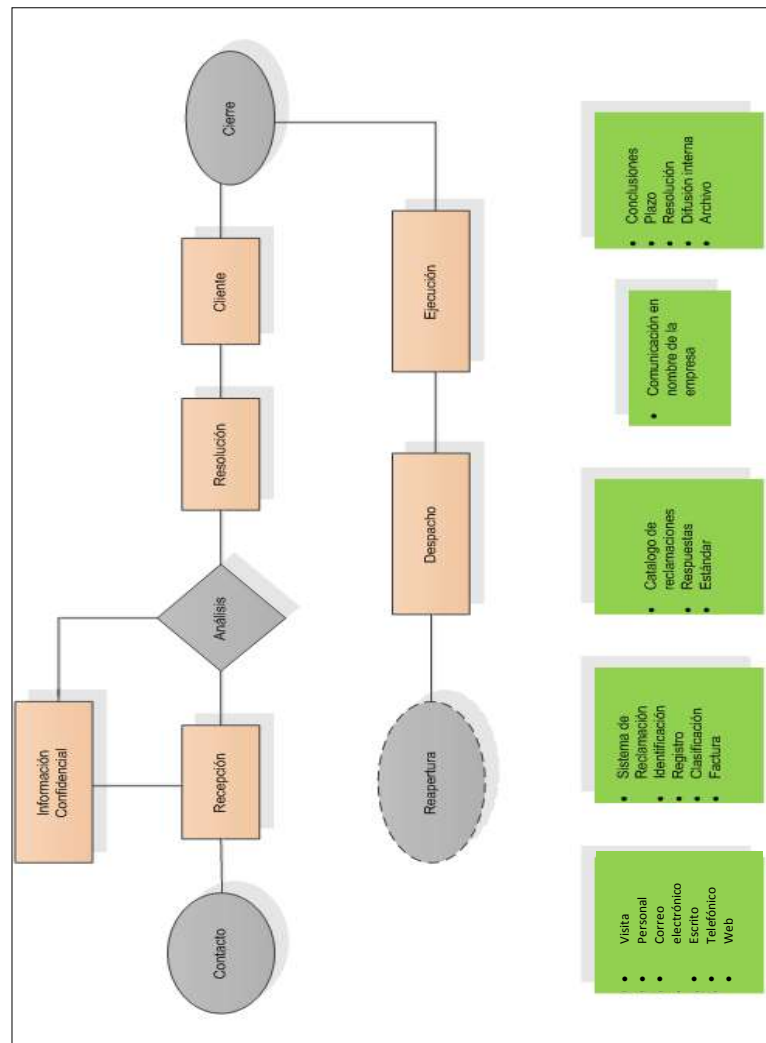
- Estudio y resolución de las quejas: el *call center* lleva a cabo el análisis de la queja presentada, realiza las consultas con el personal que crea conveniente, y decide si se trata de una queja presentada, realiza las consultas con el personal que crea conveniente, y decreta si se trata de una queja justificada, y si procede, define las acciones a tomar para corregirla y evitar su repetición, las personas encargadas de llevar a cabo tales acciones y el tipo de seguimiento que se va efectuar para comprobar la eficiencia de las mismas.
 - El cliente siempre es primero
 - No hay nada imposible

- Prometer solo lo que se pueda cumplir
 - Un cliente está satisfecho cuando recibe más de lo que espera
 - El operador hace la diferencia
 - Perder el control en un punto significa perder toda la atención
 - Un operador molesto genera clientes molestos
 - El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente
 - Por muy buena que sea la atención siempre se puede mejorar
 - Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo
- La contestación por escrito al cliente, solo podrá obviarse si:
 - No se trata de una queja formal, sino de alguna impresión o comentario de poca trascendencia sobre el servicio recibido.
 - Cuando la acción correctora adoptada haga innecesaria la contestación (en estos casos resulta de todos modos aconsejable).
 - Cuando se trate de un recurso, y las disposiciones legales aplicables establezcan un cauce definido para su tramitación y resolución con el cliente.
- Se considerará cerrada una queja en el momento en el que se llevan a cabo las actuaciones decididas y estas con base en las decisiones del *call center*. En este momento se le solicitará a Gerencia de Operaciones la firma para el trámite correspondiente.
- La Gerencia de Operaciones es la responsable del archivo de toda la documentación referente al caso, tanto en el transcurso de la implantación de las acciones decididas, como a la finalización de estas.

Facilitará, asimismo, las copias necesarias a las personas que las soliciten.

- El plazo máximo de resolución de una queja (entendiendo como tal el tiempo transcurrido entre la fecha de la queja y la fecha de la respuesta escrita no podrá exceder de 48 horas).

Figura 11. **Sistema de quejas y reclamaciones**



Fuente: elaboración propia.

3.2. Diseño de evaluación

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

A continuación se define cada uno de los diseños de las evaluaciones, para cada área correspondiente:

Tabla I. **Modelo de encuesta del Departamento de Cajas**

ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEPARTAMENTO DE CAJAS							
Numero de caja							
Fecha				Hora			
Para cada indicador puede asignar desde el grado I (Deficiente) hasta el grado V (Excelente), marcando con una "X" el valor correspondiente, solo marque una casilla por interrogante.							
Pregunta	Escala de importancia					Puntos	Observaciones
	I.	II.	III.	IV.	V.		
Rapidez							
Amabilidad							
Conocimiento							
Atención							
Experiencia de visita							

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Modelo de encuesta del Departamento de Empaque**

ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEPARTAMENTO DE EMPAQUE							
Numero de caja							
Fecha				Hora			
Para cada indicador puede asignar desde el grado I (Deficiente) hasta el grado V (Excelente), marcando con una "X" el valor correspondiente, solo marque una casilla por interrogante.							
Pregunta	Escala de importancia						
	I.	II.	III.	IV.	V.	Puntos	Observaciones
Rapidez							
Amabilidad							
Atención							
Experiencia de visita							

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Modelo de encuesta de tienda en general**

ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE TIENDA EN GENERAL							
Tienda							
Fecha				Hora			
Para cada indicador puede asignar desde el grado I (Deficiente) hasta el grado V (Excelente), marcando con una "X" el valor correspondiente, solo marque una casilla por interrogante.							
Pregunta	Escala de importancia						
	I.	II.	III.	IV.	V.	Puntos	Observaciones
Rapidez							
Amabilidad							
Atención							
Experiencia de visita							

Fuente: elaboración propia.

3.2.1. Cálculos del tamaño de la muestra

Se realiza una encuesta de atención al cliente para determinar la satisfacción presente en una población, el tamaño de la muestra depende de cuatro valores:

- La frecuencia esperada de visitas: basar el tamaño de la muestra precisamente en el valor que se quiere obtener con la encuesta puede parecer de entrada un contrasentido. Sin embargo, si se propone una encuesta desde el punto de vista del método científico, es decir, si se plantea una hipótesis en relación a la cantidad de visitas que se espera obtener, pero mediante el trabajo posterior comprobar o rechazar la hipótesis, este contrasentido ya no tendrá lugar. Por tanto, cuando se quiere conocer la prevalencia de visitas no se puede partir de a ver que sale, sino que partir de la hipótesis es que hay un número de porcentaje de vistas definidas, y con esto sentar el precedente de trabajo.
- El tamaño de la población: esto va a afectar el tamaño de la muestra, especialmente si la población no es excesivamente grande.
- La precisión exigida: la cantidad de satisfacción que se obtendrá mediante la encuesta debe extrapolarse posteriormente a la población general de la que se ha obtenido la muestra. Esta extrapolación conlleva un cierto error o falta de precisión, es decir la muestra va a indicar más o menos la satisfacción presente en la población.
- La precisión: es la cuantificación de este más o menos con el que se podrá conocer la cantidad satisfecha en la población.

- El nivel de confianza: cuando se extrapolan unos datos y se establece una precisión, existe la posibilidad de que la cantidad de satisfacción en la población general no esté comprendida en el intervalo indicado, la probabilidad de que el valor de la variable esté comprendido dentro de dicho intervalo es el nivel de confianza, que normalmente se establece en el 95 por ciento.

Para estimar el tamaño de muestra necesario se aplicará la siguiente ecuación estadística:

$$n = \frac{z^2 pq}{B^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

z= 1,96 para el 95 por ciento de confianza, 2,56 para el 99 %

p= frecuencia esperada del factor a estudiar

q= 1- p

B= precisión o error admitido

El valor de n obtenido por esta ecuación, indica el tamaño de la muestra para una población infinita, para efectos prácticos se considera población infinita cuando la muestra supone menos del 5 por ciento de la población total.

Es necesario tomar en cuenta el siguiente dato:

La población de Guatemala es de 15 400 000 habitantes, de los cuales el 40,8 por ciento está entre los 0 y 14 años, el 55,5 por ciento está entre los 15 y 64 años y el 3,6 por ciento de los 65 en adelante.

Además, solo el 35,8 por ciento son residentes en el departamento de Guatemala.

Por consiguiente, se cuenta con los siguientes datos para el cálculo de la muestra. Ver tabla IV.

Tabla IV. **Obtención de la muestra de la población**

15 400,000	Son los habitantes de toda Guatemala.
8 547,000	Son el 55,5 % está entre 15 y 64 años.
554 400	Son el 3,6 % de 65 años en adelante.
9 101,400	Son los clientes potenciales en todo el país.
3 257,616	Son el 35,8 % que son residentes en el departamento de Guatemala y clientes potenciales a la vez

Fuente: Nuevos Almacenes S. A.

Por consiguiente, para la encuesta de atención al cliente se estima una prevalencia del 35 por ciento y se requiere un 5 por ciento de precisión sobre una población de 3 257 616 habitantes potenciales. El nivel de confianza se fija en el 95 por ciento.

El tamaño de la muestra necesaria para dicha encuesta según la ecuación sería:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,35)(0,65)}{(0,05)^2}$$

$$n = 349,58 = 350$$

Por tanto, se deberá seleccionar aleatoriamente 350 clientes (visitantes) del total de la población. Ello permitirá, en el caso que la prevalencia sea realmente del 35 por ciento, poder afirmar que en el 95 por ciento de los casos, la prevalencia de la población general oscila entre el 30 por ciento y el 40 por ciento (35 por ciento + 5 por ciento)

3.2.2. Definición de índices de calificación para cada interrogante

Cada encuesta cuenta con una cantidad de interrogantes, las cuales el entrevistado podrá elegir, brindar una ponderación a cada una de estas de uno a cinco unidades en puntuación, no obstante el evaluado contara con un total de 100 puntos, los cuales irá perdiendo en su defecto con cada mala puntuación que obtenga, significa que el valor de cada pregunta es equivalente a $100/5n$ donde n es el número de interrogantes y el valor 5 el nivel máximo de ponderación, para alcanzar una ponderación ideal que sería igual a 100 puntos. Por ejemplo:

La encuesta para el Departamento de Caja cuenta con un total de cinco interrogantes, significa que cada interrogantes se calculará mediante el valor ponderado por el entrevistado multiplicado por cuatro ($100/5n$, donde $n=5$ número de interrogantes y 5 el valor máximo de ponderación).

Por consiguiente, existe un valor máximo de encuestas para cada departamento de 350 que es la que dicta el tamaño de la muestra calculado, significa que cada encuesta tiene un valor de $100/350 = 2/7$, por supuesto, si su valor de evaluación del cliente fuera ideal de 100 puntos para esa evaluación, pero como esto no sucederá por obra de las probabilidades, entonces el valor por cada boleta queda definido de la siguiente manera:

$$V_b = \left(\frac{2}{7}\right) (k)$$

Donde:

V_b = valor de cada boleta según la muestra total

$(2/7)$ = representa el valor de cada boleta idealmente

K = es el valor en puntuación de la evaluación del cliente

Significa que al finalizar las entrevistas correspondientes según parámetros de muestreo definido, cada departamento será juzgado bajo un régimen de 100 puntos distribuidos en 350 evaluaciones.

Es necesario acotar que, como se está trabajando bajo un nivel de confianza de 95 por ciento, las ponderaciones de evaluación quedan sujetas al siguiente régimen. En la tabla V se muestra la puntuación obtenida por departamento:

Tabla V. **Puntuación de nivel de atención de servicio**

Rango de puntuación	Nivel de atención	Medida correctiva
de 77 a 82 puntos	Deficiente	Asistencia a programas de entrenamiento Intensivo
de 83 a 88 puntos	Malo	Asistencia a programa de manejo personalizado para la atención al cliente
de 89 a 94 puntos	Bueno	Asistencia a programa de sobre estrategias individuales en la atención al cliente
de 95 a 100 puntos	Excelente	Incentivos laborales

Fuente: Nuevos Almacenes S. A.

Posteriormente, al conocer el rango de puntuación obtenido por departamento y su medida de corrección, es necesario hacer la evaluación de cuál de las interrogantes presenta menor ponderación para enfocar la capacitación a la mejora de dicha deficiencia.

3.2.3. Resultados de la evaluación

Después del exhausto proceso de recolección y tabulación semanal de datos se obtienen los registros siguientes: es de suma importancia mencionar que se evaluaron tres áreas específicas: cajas, empaque y tienda en general, para poder brindar una resolución estadística por área.

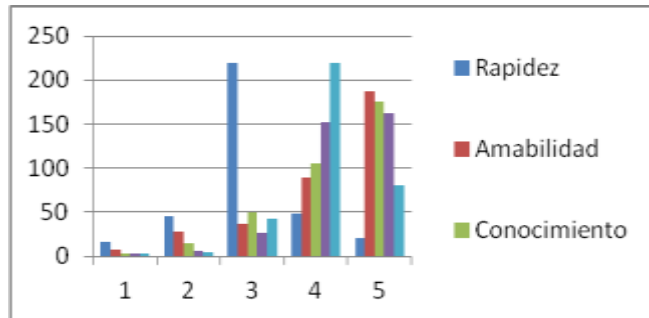
Por motivos de demostración, al área que obtenga menor puntuación en su evaluación se le realizará un análisis detallado del comportamiento de los registros en boletas semanal recolectado, esto para identificar cuál de las características evaluadas presenta menor puntuación esto con el objetivo de identificar la medida de corrección que se tomará.

Tabla VI. **Resultados para el Departamento de Cajas**

TOTAL DE BOLETAS (350 boletas)										
Interrogante	Cantidad por escala					Ponderación por escala				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
Rapidez	16	45	219	49	21	64	360	2 628	784	420
Amabilidad	8	28	37	90	187	32	224	444	1 440	3 740
Conocimiento	3	15	50	106	176	12	120	600	1 696	3 520
Atención	3	6	27	152	162	12	48	324	2 432	3 240
Experiencia de visita	3	5	42	219	81	12	40	504	3 504	1 620

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Resultados del Departamento de Cajas, según tabla VI**



Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Puntuación obtenida**

Interrogante	Puntuación esperada	Puntuación obtenida	Porcentual
Rapidez	7 000	4 256	15,30
Amabilidad	7 000	5 880	21,14
Conocimiento	7 000	5 948	21,38
Atención	7 000	6 056	21,77
Experiencia de visita	7 000	5 680	20,42
TOTAL DE PUNTOS	35 000	27 820	100,00

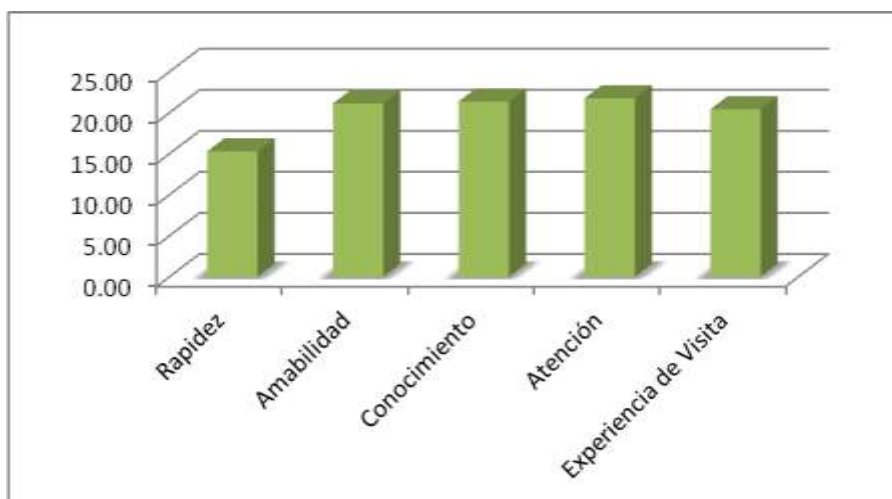
Fuente: elaboración propia.

Puntuación:

$$\text{Puntos} = (2/7) * (27820/100)$$

$$\text{Puntos} = 79,5$$

Figura 13. **Gráfico de resultados del Departamento de Cajas**



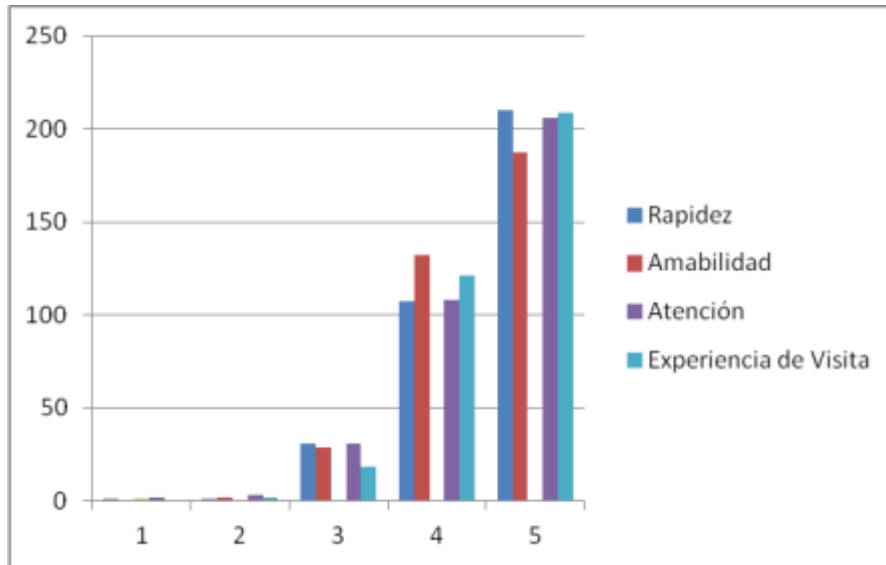
Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Resultados para el Departamento de Empaque**

TOTAL DE BOLETAS (350 boletas)										
INTERROGANTE	Cantidad por escala					Ponderación por escala				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
Rapidez	1	1	31	107	210	5	10	465	2 140	5 250
Amabilidad	0	2	29	132	187	0	20	435	2 640	4 675
Atención	2	3	31	108	206	10	30	465	2 160	5 150
Experiencia de visita	0	2	18	121	209	0	20	270	2 420	5 225

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Gráfico según tabla VIII**



Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Puntuación obtenida para el Departamento de Empaque**

Interrogante	Puntuación esperada	Puntuación obtenida	Porcentual
Rapidez	8 750	7 870	25,07
Amabilidad	8 750	7 770	24,75
Atención	8 750	7 815	24,90
Experiencia de visita	8 750	7 935	25,28
TOTAL DE PUNTOS	35 000	31 390	100,00

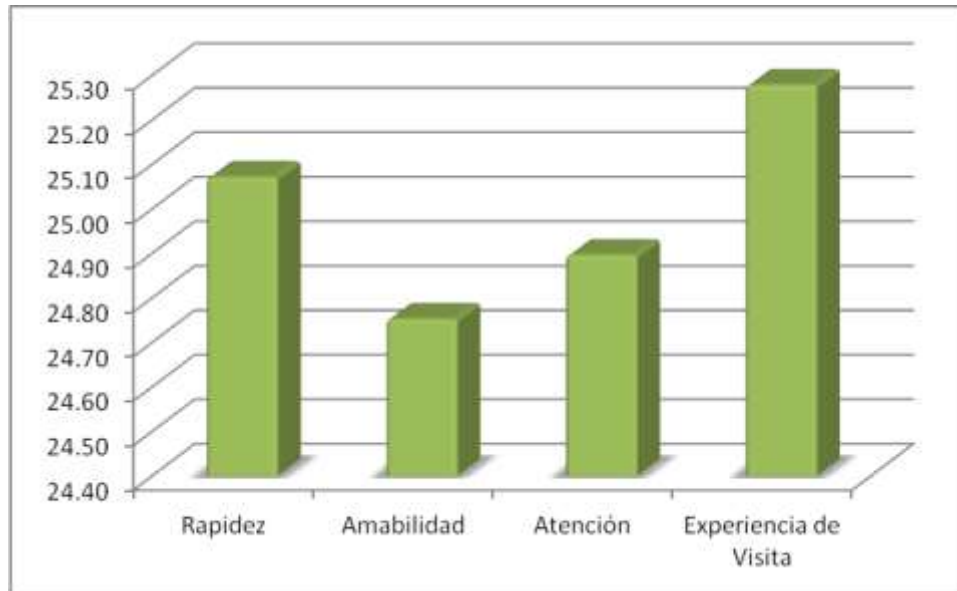
Fuente: elaboración propia.

Puntuación:

$$\text{Puntos} = (2/7) * (31390/100)$$

$$\text{Puntos} = 89,7$$

Figura 15. **Resultados del Departamento de Empaque**



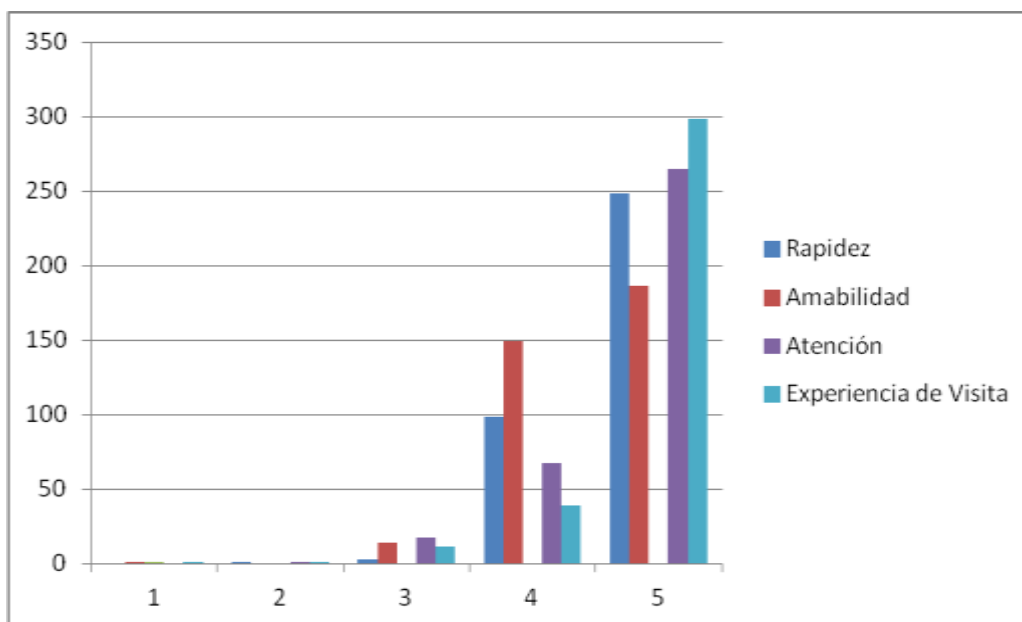
Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Resultados para tienda en general**

TOTAL DE BOLETAS (350 boletas)										
Interrogante	Cantidad por escala					Ponderación por escala				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
Rapidez	0	1	3	98	248	0	10	45	1 960	6 200
Amabilidad	1	0	14	149	186	5	0	210	2 980	4 650
Atención	0	1	17	67	265	0	10	255	1 340	6 625
Experiencia de visita	1	1	11	39	298	5	10	165	780	7 450

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Resultados para tienda en general**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Puntuación obtenida tabla X**

Interrogante	Puntuación esperada	Puntuación obtenida	Porcentual
Rapidez	8 750	8 215	25,12
Amabilidad	8 750	7 845	23,99
Atención	8 750	8 230	25,17
Experiencia de visita	8 750	8 410	25,72
TOTAL DE PUNTOS	35 000	32 700	100,00

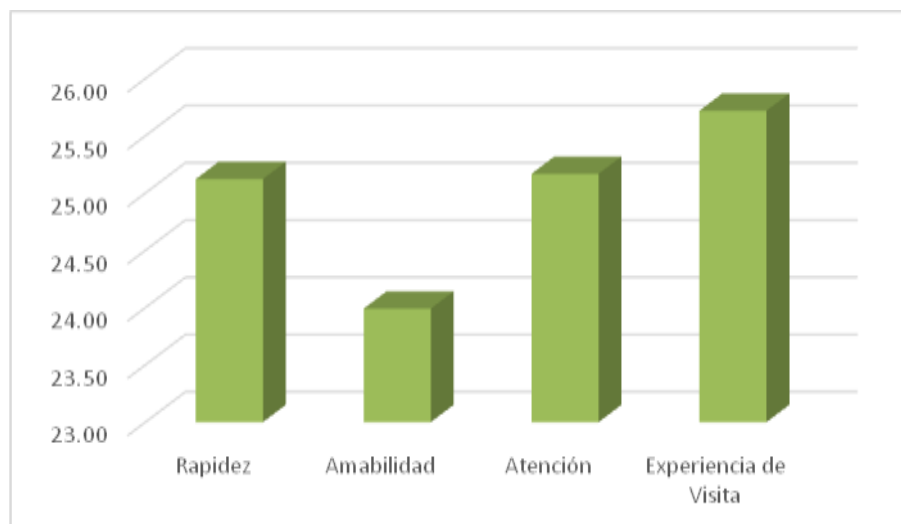
Fuente: elaboración propia.

Puntuación:

$$\text{Puntos} = (2/7) * (32700/100)$$

Puntos = 93,4

Figura 17. **Gráfico de resultado tienda en general**



Fuente: elaboración propia.

3.2.4. **Propuesta para un buen servicio al cliente**

En este capítulo se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejora del servicio al cliente. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias pertinentes para lograr establecer una cultura o modelo de servicio al cliente en la organización.

El diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente busca la implementación los siguientes factores:

- Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que este prefiera a la organización por encima de otras.
- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Esto permite que la organización mantenga clientes fieles y rubros de ingresos de cierta forma permanentes.
- Conocer lo que para cada cliente es importante en particular y atender sus necesidades en pro del sostenimiento económico de la organización.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la organización para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción de ventas tan efectivas como la publicidad.
- Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.
- La lealtad del cliente impulsa los ingresos de la organización y se relaciona con las utilidades que se perciben de la actividad económica.
- Se genera una ventaja competitiva frente a la competencia de la organización.

3.3. Programa de entrenamiento para personal

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos. Algunos

objetivos pueden cuantificarse mejor, tras el análisis de las deficiencias presentadas por la evaluación de servicio al cliente.

3.3.1. Manejo de personal orientado hacia el servicio

Con el fin de garantizar un adecuado trato del cliente con respecto a los empleados es de suma importancia tomar en consideración el siguiente plan de capacitación.

- Taller de actitud: tiene como propósito sensibilizar a los participantes con el fin de que cambien su actitud hacia la empresa, cliente y la vida.
- Preparación para el cambio: este taller prepara a los empleados para aprovechar al máximo el proceso de cambio hacia una nueva filosofía de servicio al cliente, toca aspectos importantes como la mitigación de resistencia al cambio que los empleados puedan tener.
- Taller de servicio al cliente: en este taller se trabaja con el personal con el fin de que aprendan una nueva filosofía de servicio al cliente. Se les proporcionan técnicas para otorgar un mejor servicio y se les motiva para que lleven estas técnicas a la práctica.
- Taller de cómo aumentar las ventas a través del servicio al cliente: una vez impartido el taller de servicio al cliente, se imparte un curso de ventas basado en las técnicas aprendidas en el taller anterior. En este curso se enseña a los participantes a servir al cliente durante todo el proceso de compra-venta, desde el acercamiento al cliente hasta la atención de quejas y reclamaciones.

- Entrenamiento en el área de trabajo: una vez acreditados los 4 talleres, se trabaja con los empleados en el mismo lugar de trabajo.

El especialista trabaja con ellos en el piso de venta como si fuera uno más, vestido incluso con el uniforme de la empresa, en caso de que este exista.

Al mismo tiempo que observa la actitud y el trato de los empleados hacia el cliente, va modificando sus conductas, corrigiendo los errores cometidos una vez terminado el encuentro con el cliente.

El especialista no atiende a los clientes, solamente observa y corrige para reforzar los conceptos aprendidos.

- Encuestas posteriores: una vez finalizada la etapa 6 se llevan a cabo las mismas encuestas realizadas en la primera etapa para evaluar el cambio en función a la percepción del cliente.
- Reporte final: al finalizar el programa se entrega un reporte a la empresa sobre el desempeño de los empleados, los cambios percibidos y las recomendaciones.

3.3.2. Estrategias individuales para dar un buen servicio al cliente

Para poder dar un buen servicio se necesita aprender a obtenerlo; a continuación se plantean algunas estrategias para recibir un buen servicio:

- Ganarse a quien lo atiende:
 - Hacer contacto visual directo con quien lo atienda.
 - Saludar al vendedor con un buen día o buena tarde.
 - Decir lo que quiere en forma directa, clara y específica.
 - Manifiestar claramente que necesita que lo atiendan.
 - Utilizar la frase por favor dentro de los primeros 30 segundos de intercambio.

- Pedir lo que quiere:
 - Estar seguro de lo que realmente quiere y hacerlo sin vacilar, no suponga que quien le atiende adivina su pensamiento.
 - Si lo requiere, especificar el plazo en el que requiere el servicio.
 - Asegurarse que quien lo atiende tenga la autoridad para hacer lo que usted pide.
 - Ser específico en cuanto a los detalles que puedan diferir de la norma.

- Al necesitar ayuda para resolver un problema, utilizar los recursos de quien lo atiende, preguntándole:
 - ¿Qué me recomienda usted?
 - ¿Tiene alguna sugerencia?
 - ¿Qué haría si estuviera en mi caso?
 - ¿Qué me conviene hacer ahora?

- Si trata con alguien que está de muy mal humor, trate de reducir la tensión dándole a entender que entiende usted la situación, dígame:
 - Parece que usted ha tenido un mal día ¿no es verdad?.
 - Esta situación tiene que ser muy dura para usted.
 - Usted está haciendo un gran trabajo; me doy cuenta de que es una situación difícil.

- En caso de que la otra persona no acepte su solicitud:
 - Insistir: repita su punto de vista con tranquilidad sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes (si lo sé, pero mi punto de vista es..., estoy de acuerdo, pero yo decía...).
 - Claudicar de manera simulada, ceda terreno sin cederlo realmente, muéstrese de acuerdo con el argumento de la otra persona, pero no consienta en cambiar su postura, por ejemplo, diga: es posible que tengas razón.

- Si atendieron su solicitud:
 - Agradecer: describa claramente lo que hicieron por usted y agrádzcalo, en lugar de decir fue sensacional, diga gracias, me reí mucho.
 - Tener una atención con quien le ayudó.

- Si no atendieron su solicitud:

- Quejarse inmediatamente, no esperar a que el problema crezca.
- Sin embargo, no utilizar el castigo o la crítica para tratar de resolver el problema.
- Concentrarse en el problema que quiere resolver y no en sí la persona es buena o mala.
- En el caso de que tenga que presentar alguna queja diga:
 - Qué es lo que siente
 - Qué es lo que pasa
 - Proponer una alternativa
 - Reafirmar la alternativa estableciendo una consecuencia
- Al expresar la queja:
 - Quejarse allí mismo
- En caso de no recibir alguna respuesta favorable:
 - Quejarse a un nivel más alto
- Si tampoco recibe respuesta entonces escriba una carta que contenga:
 - Fecha de lo ocurrido
 - Hora del suceso
 - Nombre de las personas involucradas
 - Nombre y número telefónico donde lo puedan contactar
 - Detalles cronológicos específicos de lo ocurrido

- Lo que usted siente
- La solicitud específica de alguna acción
- Beneficio para la compañía del destinatario

3.3.3. Recomendaciones para dar un buen servicio al cliente

Para empezar, lo primero que tiene que modificar es el lenguaje no verbal que usted utiliza, algunas recomendaciones son las siguientes:

- Para iniciar una conversación:
 - Usar su nombre al saludar.
 - Usar el nombre de la otra persona, procure utilizar unas tres veces durante la conversación.
 - Saludar tocando ligeramente el brazo o el hombro, esto romperá el hielo inmediatamente.
 - Asegurarse de que su interlocutor este cómodo, aproxímelo a un asiento, si es necesario ayúdelo a sentarse.
 - Sonreír o haga gestos congruentes con el estado de ánimo de la otra persona.
 - Mostrarse de buen humor.
 - Revelar información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

- Para mantener una conversación:
 - Solicitar mayor información de la que le están proporcionando.
 - Hablar de persona a persona y no de científico o experto a persona.
 - Expresar sus puntos de vista.
 - Darle algún refuerzo al presentador, asintiendo levemente con la cabeza, más bien si la retroalimentación es conveniente diga: ya veo, correcto, mmm aja, etc.
 - Mantener una distancia aceptable para su interlocutor.
 - Revelar información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

- Para finalizar la conversación:
 - Hacer un resumen de lo que se ha dicho
 - Desviar su mirada hacia otros lados
 - Decir claramente que ya no puede continuar
 - Ver el reloj
 - Guardar sus cosas

- Para reafirmar su mensaje:
 - Utilizar la comunicación no verbal
 - Mantener contacto ocular con su interlocutor
 - Mantener una posición erguida del cuerpo

- Hablar de forma clara, audible y firme
 - No hablar en tono de lamentación ni en forma apologista
 - Utilizar gestos, expresiones del rostro y ademanes
- Para escuchar apropiadamente:
 - Mantener un buen contacto ocular.
 - Mantener una postura cómoda y relajada.
 - Procurar reflejar el lenguaje corporal de su interlocutor, en caso de que este último se encuentre molesto, usted deberá mantener una postura relajada y no violenta.
 - Realizar gestos de sintonía.
 - Usar el silencio apropiadamente.
 - Evitar actividades distractoras.
 - Elegir una posición en la oficina desde la que se pueda escuchar y si es necesario ver toda la información.
 - Concentrarse en el mensaje y vencer cualquier tendencia a la ensoñación.
 - Evitar distraerse por el vocabulario, la voz, aspecto o presentación de la otra persona.
 - No interrumpir para formular preguntas, asegurarse de que hayan terminado antes de tomar en sus manos la situación.

- Para preguntar
 - Hablar con claridad, gesticular si es necesario.
 - Formular una pregunta cada vez.
 - Formular preguntas de comprobación para precisar datos: ¿cómo está eso? , lo que me quiere decir ¿es esto? seguir una secuencia ordenada al preguntar.
 - Durante el periodo de preguntas, limitar sus propias expresiones.

- Para asegurarse de que le han comprendido:
 - Pedir que le repitan lo que usted dijo
 - Plantear preguntas o problemas sobre lo explicado
 - No se limite a preguntar si se entendió
 - Si es necesario, pida que realicen un ensayo de lo explicado

- Para no obstaculizar la comunicación:
 - Evitar ser dominante
 - Evitar el uso del sarcasmo
 - No utilizar su poder para amenazar a alguien
 - Evitar el enojo
 - No realizar jamás un ataque personal
 - Tratar de no perder la calma o actuar de forma temerosa
 - Evitar adoptar una posición extrema de la que no pueda salir
 - No perder la paciencia

- Para mantener una imagen de pulcritud:
 - Asistir al trabajo bien vestido y descansado
 - Vestir formalmente
 - No vestir exageradamente

- Para acondicionar su área de trabajo:
 - Mantener aseada su área de trabajo.
 - No decorar la oficina con cuadros o figuras con fuerte contenido emocional ni con demasiados adornos.
 - Disponer su escritorio de manera que usted siempre tenga acceso a la puerta.
 - Los diplomas en la pared, sin excesos, son recomendables. Las fotografías no.
 - Una caja de pañuelos desechables siempre es útil.

4. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

4.1. Planeación

Para lograr los resultados de la reducción de los reclamos del servicio al cliente es preciso gestionar bien las quejas y reducir al máximo los motivos que las producen, Nuevos Almacenes, S. A. cuenta con el personal adecuado para que identifique los reclamos, las necesidades y las expectativas de los clientes, evalúe los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas y la realidad del servicio que el cliente está recibiendo; esto con el fin de asegurar la fidelidad y aumento de clientes. Para alcanzar plenamente el objetivo de la planeación estratégica del recurso humano, relacionado con las necesidades futuras y debe considerar en su implementación los siguientes factores:

- Poner a disposición de los clientes sistemas para que puedan dar a conocer sus quejas y sugerencias sobre la prestación del servicio.
- Identificar la misión y los objetivos de la organización.
- Conocer con precisión la estructura y funciones de la organización.
- Dar recursos al personal para afrontar las quejas y/o reclamos.
- Establecer políticas, procedimientos que incluyan acciones o actividades que busquen la satisfacción de los clientes.

Para el mejoramiento del servicio al cliente se propone aplicar el ciclo de mejora continua para resolver problemas, esto implica identificar constantemente las necesidades del cliente, lo cual se puede hacer identificando las quejas, para esto la organización ya cuenta con servicios como los números telefónicos y correo electrónico al servicio del cliente.

Para mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de quejas en el servicio, responder a las necesidades de los clientes, de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, el personal debe participar de equipos de trabajo tales como: las mejoras de los procesos y resolución de problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar para la mejora continua de los procesos y servicios de la organización. Al desarrollar el ciclo de mejora se obtiene lo siguiente:

- Planear: en esta etapa se identifican los problemas y se proponen las soluciones que inicialmente se consideran sean correctas.
- Hacer: en esta etapa se ejecutan las soluciones planteadas en la etapa anterior.
- Verificar: se evalúa si las soluciones planteadas realmente están resolviendo el problema o no, o solo lo están haciendo parcialmente, es aquí donde si es necesario se plantean nuevas soluciones, ya sean para complementar o para sustituir las anteriores.
- Actuar: en esta etapa se ejecutan las nuevas soluciones planteadas en la etapa anterior y se verifica nuevamente pudiendo regresar a la etapa

anterior si fuera necesario, de lo contrario se busca identificar nuevos problemas regresando a la etapa 1, por ello el nombre de: mejora continua.

Con la reducción de reclamos se ha de completar el establecimiento de estrategias, la identificación de recursos, la dotación de recursos y la integración del personal, las cuales se describen a continuación.

- Establecimiento de estrategias: las estrategias de recursos humanos fortalecerán a la organización en un alto potencial de crecimiento, capacidad y orientación, donde se valora y se cuenta con capital humano. Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:
 - Misión
 - Estudio del entorno
 - Objetivos más concretos que pueden existir

El desarrollo de las estrategias permitirá materializar los planes. Al momento de diseñar la estrategia de recursos humanos habrá además, que diseñar:

- Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal.
- Estrategias retributivas: ¿cómo se le retribuye al personal?
- Estrategias de formación: ¿queremos empleados polifuncionales o muy especializados?, ¿o ambas cosas a la vez?

- Estrategias de valoración: ¿evaluar al personal según los comportamientos y los resultados?

Finalmente, es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa, difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

4.1.1. Identificación de recursos

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente.

Al cumplir las demandas de las necesidades de los recursos queda establecido que el estudio sistemático de labores puede conducir considerablemente mejoras en la efectividad y la eficiencia, es importante determinar qué medios y recursos existen en la organización. Un efectivo marco de trabajo consiste en la herramienta del análisis de FODA. Este análisis ayudará a mantener las actividades enfocadas en áreas donde se encuentran las mayores oportunidades y las fortalezas de la organización.

Esta herramienta permitirá concentrar las fortalezas, minimizar debilidades y obtener las mayores ventajas de las oportunidades existentes.

- Fortalezas de la empresa: las más importantes de Nuevos Almacenes, S. A. se encuentran en su antigüedad y confianza, en que se concentran en tener un buen servicio para sus clientes, y en su mercadotecnia

enfocada en que el cliente siempre encuentre lo que busca a precios bajos y de calidad. A pesar de estas fortalezas, Nuevos Almacenes, S. A. tiene muchas otras que la ayudan a mantenerse como una potencia en su especie. Tales como:

- Se actualiza constantemente.
- Es original en su mercadotecnia.
- Es reconocida internacionalmente.
- Uso eficaz de las técnicas de logística.
- Cuenta con becas para estudiantes a nivel universitario, ayuda a organizaciones sin fines de lucro.
- Ubicación de la tiendas.
- La compañía tiene una regla en la cual cualquier empleado que esté a 10 pies de un cliente debe saludarlo y preguntarle en qué le puedo ayudar.

A base de análisis internos y externos logran las estrategias que les permite desarrollar sus tiendas en mercados que se convertirán en exitosos. A esto se le añade estrategias gerenciales que se le han probado por la industria y la propia compañía que se identifique como las actuaciones o procesos de interés. El *benchmarking* es un aporte útil y de conocimiento a la empresa, a través de los mejores controles de la máxima eficiencia de aprender ayudar a enfoques que conduzcan a la optimización de estrategias y de sus procesos productivos.

El desarrollo les ha permitido diversificar y hacer aventuras conjuntas con otras firmas de negocios. Otra de sus fortalezas es la gran variedad de mercancía que ofrecen a sus clientes. Los productos que ofrece esta cadena de tiendas siempre está a un precio competitivo, bien ubicada, de moda y logran que su inventario se mueva constantemente. Otro punto positivo es que venden marcas reconocidas por el consumidor. La diversidad de la mercadería para la venta es completa.

- Oportunidad del entorno: siendo la mayor cadena de tienda de venta al detalle, y manteniéndose constante por tanto tiempo, tiene sentido pensar que Nuevos Almacenes, S. A. tiene muchas áreas de oportunidad y crecimiento.

En el Área de Mercadeo, la compañía ha dependido de grandes campañas publicitarias. Utilizan la técnica en el cual el barómetro de ventas pueda verse afectado, entonces pautan anuncios de televisión. Como un área de oportunidad puede verse, que se podría alcanzar a un mayor número de seguidores y se enfocaría a un público más joven, creando un nuevo sector de gente fiel a la marca.

- Debilidades de la empresa: a pesar de ser una empresa que casi no se encuentra con dificultades y que sus fortalezas son el doble que sus debilidades, como en toda empresa, Nuevos Almacenes, S. A. tiene aspectos que debe mejorar. Por ejemplo:
 - Precio competitivo
 - Rotación de personal
 - Jornadas laborales largas

- Amenazas del entorno: las que afectan el entorno a Nuevos Almacenes, S.A. determinan la inconformidad que pueden tener los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades y las estrategias mercadotécnicas de las competencias, son unos de los factores por los que se ve afectada la organización.
- El *benchmarking*: proceso de obtener información útil que ayude a la organización a mejorar sus procesos de atención a clientes externos. Esta información se obtendrá de la observación de otras empresas que se identifiquen como las mejores en el desarrollo de aquellas actuaciones, procesos y objetos de interés. *Benchmarking* no significa espiar o solo copiar. Para la organización será conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar.

Tabla XII. **Desarrollo del *benchmarking***

El <i>benchmarking</i> es	El <i>benchmarking</i> no es
<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso continuo. • Un proceso de investigación que proporciona información valiosa. • Un proceso para aprender de otros, una búsqueda de paradigma de ideas. • Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un evento que se realiza solo una vez. • Un proceso de investigación que da respuestas sencillas. • Copiar, imitar. • Rápido y fácil. • Una moda.

Fuente: J. SPENDOLINI, Michael. *El proceso de Benchmarking*. p. 16.

La actividad del *benchmarking* está compuesta por cinco etapas, cada una de las cuales tiene definida un conjunto de actividades específicas y ordenadas en una secuencia lógica. Este modelo es circular, ya que al llegar a la fase final se debe reiniciar el proceso, con el objeto de reevaluar la información de *benchmarking* periódicamente, porque los productos o procesos que son objeto del mismo, suelen ser dinámicos y cambian con el tiempo.

- Las cinco etapas del proceso del *benchmarking* son:
 - Determinar a qué se le va hacer *benchmarking*: identificar a los clientes para la información del *benchmarking* y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va hacer el *benchmarking*.
 - Formar un equipo de *benchmarking*: proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo, asignando los papeles y responsabilidades específicas de cada miembro.
 - Identificar los socios del *benchmarking*: identifican las fuentes de información que se utilizaran para recopilar la información necesaria. Estas fuentes pueden ser: empleados, asesores, analistas, entre otros.
 - Recopilar y analizar la información de *benchmarking*: seleccionar los métodos específicos de recopilación de información.
 - Actuar: esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original, por los usos de la información de *benchmarking*.

La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implantación real del cambio.

4.1.2. Dotación de recursos

En la implementación de la reducción de los reclamos de los clientes externos, Nuevos Almacenes, S. A. se enfoca en el nivel de servicio de la dotación de personal, se podrá dar por selección interna e externa, pero principalmente interna, ya que los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización, a fin de que esta decida si puede o no ser miembros de ella en otro puesto superior.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales, en la dotación es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización. Estas se mencionan a continuación:

- Integración del personal: con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano de la organización de Nuevos Almacenes, S. A. asigne a las personas en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia.

Para tal caso se tiene que dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera se podrá integrar el recurso humano según las necesidades de la organización.

El éxito de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación y organización. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes.

- Administración por objetivos: con la implementación del mejoramiento en el nivel de servicio de los clientes, Nuevos Almacenes, S. A. se encargará de revisar periódicamente el avance hacia los objetivos.

La administración por objetivos hace que estos sean operativos mediante un proceso que los lleve a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (departamento e individual).

La administración por objetivos y su aplicación en la unidad de recursos humanos de la empresa requiere de los siguientes componentes:

- La especificación de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible.
- La participación en la toma de decisiones: el gerente de Operaciones y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.

- Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado.
- Retroalimentación acerca del desempeño en un plano ideal: esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

No se debe perder de vista que la administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la organización y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, y para lograrlo se establecen los siguientes lineamientos:

- Identificar las tareas laborales claves del empleado: el establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
- Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: identificar el nivel de desempeño que espera cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, se debe ser realista y considerar las tareas que desarrollan.
- Permitir la participación activa del empleado: cuando los empleados participan en el establecimiento de metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que verdaderamente se está en busca de sus aportaciones.

- Marcar el orden de prioridad de las metas: cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificarlas por orden de importancia. Esto alienta al empleado a actuar y esforzarse de acuerdo con su importancia.
- El establecimiento de metas: no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando estas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las más difíciles, aunque no lo logren del todo.
- Incluir mecanismos de retroalimentación: para evaluar el avance de metas: la retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta.

4.1.3. Rol del personal

Un alto nivel de calidad en el servicio al cliente, va a depender del ánimo de los empleados que prestan dicho servicio, ya que son ellos los que tienen el mayor contacto con los clientes y de ellos depende mucho la imagen de la organización en cuanto a servicio al cliente.

Además de la importancia del estado de ánimo, los empleados deben estar capacitados para tomar decisiones, para así satisfacer de mejor manera lo que el cliente desea. Se debe crear el ambiente adecuado. Es aquí cuando el tema del *empowerment* toma relevancia, ya que sirve como complemento de operaciones de cambio organizacional. El *empowerment* da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes.

El *empowerment* sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos, debido a que genera automotivación en el empleado, y es por eso que se vale de los valores internos de la organización, los cuales deben estar bien definidos para que todos los capten de la misma manera y evitar confusiones a la hora de la interpretación de los mismos.

La aplicación de un programa de *empowerment* bien establecido ofrece cierto tipo de ventajas, entre las cuales se encuentra el mejoramiento de los procesos productivos, ya que los empleados o colaboradores trabajan en equipo, el fortalecimiento del lazo de unión dentro de los trabajadores, y el mejoramiento en la calidad de la toma de decisiones que afectan el entorno de la empresa.

La Gerencia debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues estos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, estos se sienten útiles dando ideas.

4.1.4. Verificación y acciones correctivas

La organización debe verificar la mejora continua a través de sus políticas de atención a clientes externos. Los objetivos de un buen servicio de calidad, los resultados de las encuestas a través del call center llevarán a tomar acciones para eliminar la causa de los reclamos de los clientes, con el objetivo de prevenir que no vuelva a ocurrir. Por ende se debe tomar en cuenta como una forma de seguimiento a poner en práctica o dejar definida para que se lleve a cabo y la organización se beneficia por el mejor desempeño del sistema de aseguramiento de la calidad, tanto de las que se presentan dentro de la organización, como las que son registradas por el cliente.

En la parte de acciones correctivas se pueden mencionar las siguientes:

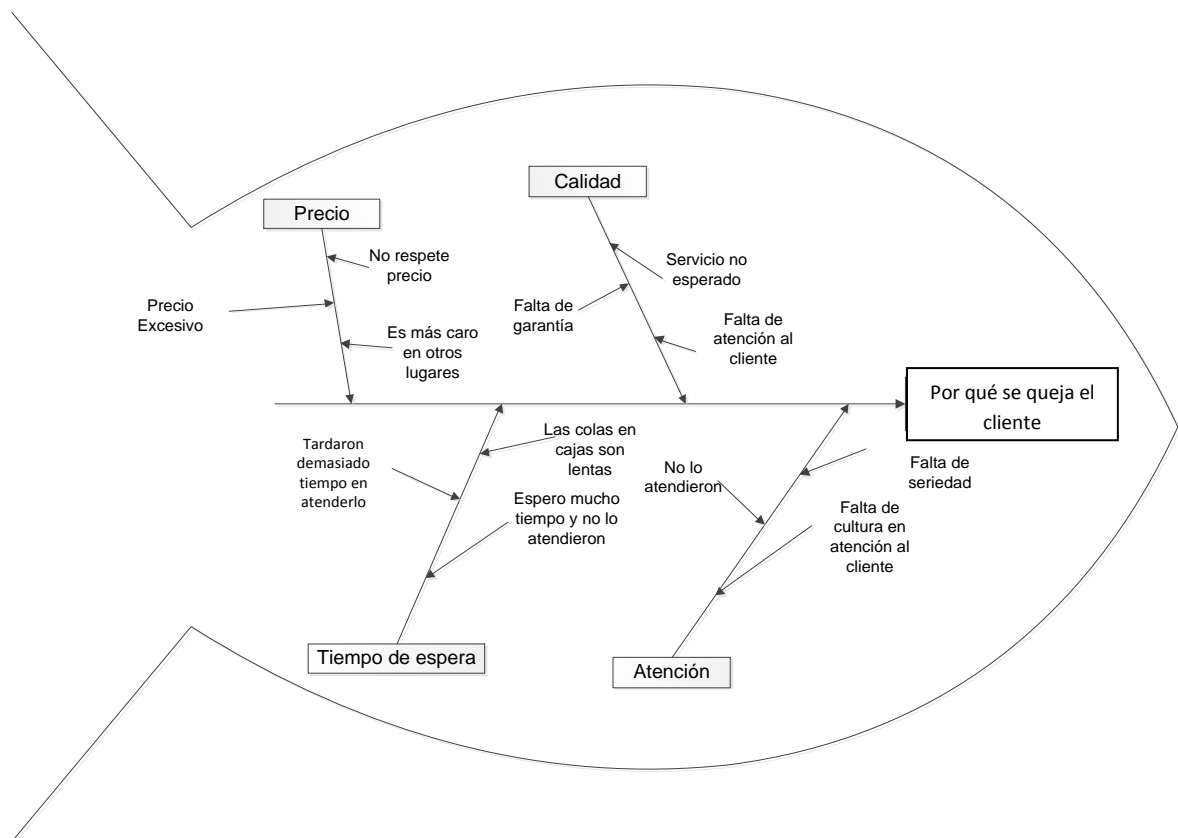
- Seguimiento a la puesta en marcha de identificación del cliente.
- Corroborar registros de nuevos clientes con base de datos.
- Seguimiento a las soluciones que nacen de quejas.
- Verificación de quién realiza dichas soluciones.
- Verificación del tiempo en el cual se lleva a cabo las soluciones.
- Análisis de las capacitaciones dadas por medio de las evaluaciones del personal, esto por constancias y registros de asistencias y presentación de diplomas que los capacita en el área.

4.1.5. Medición y seguimiento del desempeño

El seguimiento, medición, análisis y revisión de los procesos que está en la capacidad para direccionar a Nuevos Almacenes, S. A. hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos basados en los principios éticos, valores y buenas prácticas profesionales; implica además, actuar siempre dentro del marco de la ley y ser un ejemplo a seguir, para todos los colaboradores de Nuevos Almacenes, S. A., por hacer evidente los valores y principios que rigen su conducta. Los elementos y las causas que intervienen en el desarrollo del proceso de atención al cliente, pueden en un momento dado, ocasionar que no se cumplan los objetivos o fallas del mismo, son diversos y en ocasiones difíciles de identificar.

Por ello, Nuevos Almacenes, S. A. identificará la problemática en la atención del seguimiento de las necesidades del cliente, dado que es necesario tener un conocimiento pleno, para un óptimo análisis y un porcentaje de clientes satisfechos. En este caso, los criterios para evaluar el proceso podrían ser a través de un Diagrama de Ishikawa como medición de las quejas que puedan tener los clientes.

Figura 18. Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia.

Este proceso permite a la organización dar seguimiento en función de las debilidades y fortalezas de la atención del cliente para medir su desempeño y obtener información oportuna para encausar la mejora continua, que representa

una medida sobre el nivel que podría o debería conseguirse en buscar las necesidades a través de las quejas de los clientes. El seguimiento, medición, análisis y revisión de los procesos debe ser monitoreada por indicadores que brinden información de cómo está resultando su efectividad de acuerdo a las necesidades de los clientes.

- Comportamientos requeridos:
 - Establece relaciones personales, laborales y comerciales; teniendo en cuenta sus valores y principios estipulados por Nuevos Almacenes, S. A.
 - Establece un marco de trabajo que respetan tanto las políticas empresariales, los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
 - Refuerza en su equipo el cumplimiento de normas y políticas empresariales.
 - Refuerza en su equipo el comportamiento recto, de buena fe, honrado y ético.
 - Maneja las relaciones personales con clientes, proveedores y colaboradores; siguiendo los lineamientos, principios y valores de Nuevos Almacenes, S. A.
 - Anticipar las necesidades y expectativas del mercado y desarrollar nuevas formas de trabajo que conduzcan a la excelencia de los productos y servicios de Nuevos Almacenes, S .A.

- Promover en el equipo gerencial la generación de ideas orientadas al mejoramiento y la eficiencia organizacional de los procesos, productos y servicios.

4.1.6. Revisión de sistema de reducción

La medición en la organización es sumamente importante, ya que es una manera sencilla e ilustrativa, de mostrar los resultados de la gestión empresarial. Tanto para la gerencia como para los colaboradores, para establecer estrategias con perspectiva a largo plazo, tomando en cuenta las transformaciones del entorno, con el fin de anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes.

La medición a través de los indicadores debe ser seguida de un proceso de evaluación del funcionamiento de actividades. Requiere la disposición de definir lineamientos encaminados a mantener el posicionamiento estratégico a nivel de servicio; se procede al análisis del comportamiento proyectado en resultados de medición. Implica plantear acciones encaminadas a la motivación y el compromiso de los colaboradores a fin de alcanzar los objetivos corporativos.

Es importante aplicar estas mediciones antes y después de las mejoras a implantar, así se evalúa el impacto de las mismas. También es imprescindible aclarar que estos indicadores son unos propuestos que se consideran que muestran de forma general el funcionamiento de la organización, tanto en el servicio y atención de los clientes.

Tabla XIII. **Indicadores de revisión de calidad y servicio**

Área	Indicador	Fórmula
Calidad y servicio	Reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos}}{\text{cantidad vendida}}$
	Defectos en venta	$\frac{\text{Número de defectos}}{\text{Cantidad vendida con garantía}}$
	Informaciones adoptadas en mejorar la calidad	$\frac{\text{Número de propuesta para mejorar el servicio}}{\text{número total de propuestas dadas por los consumidores}}$
	Productividad	$\frac{\text{Productos buenos}}{\text{Productos con garantía}}$
	Eficiencia en el trabajo	$\frac{\text{Horas Hombre estándar}}{\text{total de horas hombre consumidas}}$
	Eficiencia de uso de recursos	$\frac{\text{cantidad de recursos consumidos}}{\text{recursos consumidos}}$

Fuente: elaboración propia.

- Comportamientos requeridos:
 - Establece estrategias orientadas a identificar oportunidades en el mercado que permite el crecimiento y posicionamiento de Nuevos Almacenes, S. A.
 - Analiza la información que proviene de los clientes, con el fin de tomar decisiones o lineamientos encaminados al mejoramiento del servicio.
 - Promueve en su equipo gerencial la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes.

- Define estrategias y lineamientos orientados a generar mayor compromiso y motivación de los colaboradores.
- Identifica necesidades de mejora o áreas de oportunidad para la empresa en cuanto a servicio al cliente.

4.2. Responsabilidad de desarrollo

La responsabilidad y el compromiso personal corporativo de Nuevos Almacenes, S. A. es la mejor manera de llegar a la excelencia personal y al éxito empresarial y puestos que desempeña el colaborador durante su vida laboral.

La misma recae sobre el interesado, aunque el Departamento de Recursos Humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y plantear determinado historial, pero en último término corresponde al colaborador a dónde quiere llegar. El personal debe creer en la organización en la que trabaja y confiar plenamente en quienes la dirigen. Sentir que son realmente el valor más importante de la organización. Cuando este concepto se integra dentro de la misma, el personal se implica y actúan de forma comprometida y responsable.

Es importante mencionar que no debe apoyarse solo en los esfuerzos individuales, la organización debe poseer objetivos determinados alentando a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen o conduzcan a objetivos ajenos a la institución.

Se debe considerar que el desarrollo del recurso humano lo constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades, para que los

colaboradores se desempeñen profesionalmente en la organización y debe ofrecer lo siguiente:

- Igualdad de oportunidades
- Apoyo del jefe inmediato
- Conocimiento de las oportunidades
- Intereses del empleado
- Satisfacción profesional

El desarrollo se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

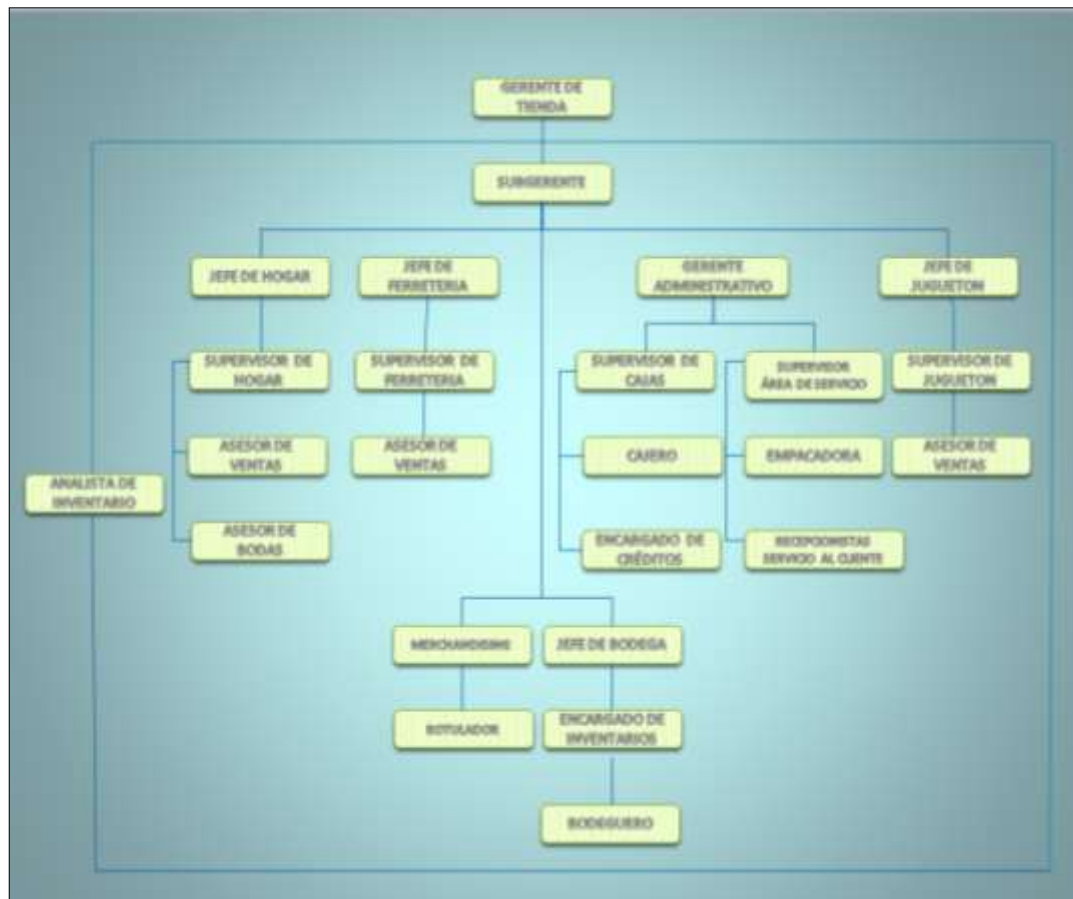
- Obtención de mejores niveles de desempeño
- Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización
- Oportunidades de ascensos

4.2.1. Administración

Se propone que la administración determine la política en estos aspectos. Determine la filosofía o la actitud global con respecto a los programas de capacitación en general. Después de haber determinado las políticas en materia de instrucción, las responsabilidades de poner en operación estas políticas les corresponden a otros niveles de organización en los procesos de trabajar con personal y recursos para alcanzar metas organizacionales, los gerentes comerciales hacen las actividades con eficacia y eficiencia, para ello se determina el organigrama de las tiendas, asimismo, el concepto de eficacia y eficiencia:

- Eficacia: lograr las metas organizacionales
- Eficiencia: lograr las metas con el mínimo de recursos

Figura 19. **Organigrama del área administrativa de las tiendas**



Fuente: elaboración propia.

- Habilidades administrativas o gerenciales: estas son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la práctica y la aptitud:
 - Habilidades conceptuales, diseño y toma de decisiones

- Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación
- Habilidades técnicas
- Recursos humanos: el director de Desarrollo suele ser aquel a quien le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades de capacitación, el desarrollo y puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el programa de capacitación en la organización. La planeación, el establecimiento, la evaluación y desarrollo pueden tomar varias semanas.

4.2.2. Supervisión

Después de haber decidido los aspectos de política y planeación, la responsabilidad principal por el desarrollo, depende en gran parte, a los gerentes y supervisores. Una vez que el programa de capacitación se ha establecido, su implementación o aplicación depende, por lo general, de los esfuerzos de los gerentes que entran o desarrollan a sus subordinados.

Ningún programa de instrucción puede tener éxito sin el apoyo de los supervisores. Estos son los vínculos directos con los empleados. Poner en marcha un programa de capacitación, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores y gerentes de la organización. Los supervisores operativos deben ser capaces de comprender los beneficios potenciales de sus inversiones en tiempo y energía para que el programa de capacitación sea eficaz.

4.2.3. Personal operativo

Algunas responsabilidades de desarrollo, también dependen de los empleados. A menudo se ha dicho que todo el aprendizaje y toda la educación son, en última instancia, autoinstrucción. Si el trabajador carece de una actitud apropiada o de un marco de referencia, hasta los esfuerzos de capacitación y desarrollo bien planeados y puestos en práctica puede fallar. Por eso se debe considerar en el empleo la motivación, la confianza, la lealtad y otros factores que influyen indirectamente en la receptividad del trabajador al aprendizaje.

Casi todos los empleados tienen la capacidad o la habilidad para recibir capacitación, pero no todos tienen la disposición para que se les desarrolle. Así parte de la responsabilidad, capacitación y el desarrollo recae en el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, esta suele expresarse en forma de retroinformación y en revisiones de los programas mencionados.

4.3. Capacitación


El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realizará durante un largo periodo de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrado. El factor más importante al desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Se debe considerar a los empleados como el recurso más valioso para invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas

actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Para el proyecto de reducción de reclamos de clientes se propone capacitar al personal para aplicar la mejora continua y una asesoría constante del programa.

Figura 20. Evaluación de la capacitación

		EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN			
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:		FECHA: / /			
LUGAR:					
FACILITADOR:					
CONTENIDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Mis expectativas se cumplieron					
Los temas son importantes para mi trabajo					
El tema es de fácil aplicación en mi trabajo					
Todos los temas fueron cubiertos					
El curso cumplió con el objetivo propuesto					
La duración del curso fue suficiente					
Los ejemplos y ejercicios fueron adecuados					
AYUDAS					
El material suministrado fue claro					
La presentación del material fue adecuada					
El material proyectado fue claro					
El material proyectado fue el adecuado					
FACILITADOR					
El facilitador dominó el tema					
El facilitador cuenta con la habilidad para transmitir el conocimiento					
El facilitador utilizó adecuadamente el tiempo					
El facilitador dio el apoyo suficiente en los ejercicios					
El facilitador dio respuesta a las preguntas formuladas por los asistentes					
El facilitador tuvo buen dominio del auditorio					
¿QUÉ APRENDIZAJE ME DEJÓ ESTE TEMA?					

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS					

Fuente: Nuevos Almacenes S. A.

4.3.1. Asesoría

Este enfoque de desarrollo gerencial es el puesto en el que se le otorga al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

- Implementación del plan de acción de mejora en el nivel de servicio: para implementar el plan de mejora del servicio al cliente con el éxito proyectado, será necesaria una capacitación para el personal de las tiendas de Nuevos Almacenes, S. A., con el fin de que dichos empleados estén completamente familiarizados con los objetivos de las acciones que se pretende llevar a cabo, así también, para lograr que se tenga accesibilidad y una respuesta favorable a dicho cambio.

Las áreas que se consideran necesarias para la implementación del plan de mejora del servicio al cliente serían las siguientes:

- Servicio y atención al cliente
- Relaciones humanas
- Manejo de acciones conflictivas
- *Coaching* (estilos particulares de liderazgo)

El equipo de trabajo supone el desarrollo de ciertas competencias vinculadas con las políticas, los valores y las actitudes tanto individuales como colectivas necesarias para su fortalecimiento. Es aconsejable que el equipo esté liderado por una o varias personas con responsabilidad dentro de la organización, ya que estas personas serán las encargadas de liderar y coordinar todo el proceso.

- Objetivos propuestos:
 - Contar con una herramienta que permita a Nuevos Almacenes, S. A. la oferta de un servicio de alta calidad para el incremento en la fidelización de los clientes.
 - Mejorar la percepción que el cliente tiene del servicio ofrecido por Nuevos Almacenes, S. A.
 - Proyectar una imagen de calidad en los servicios ofrecidos por Nuevos Almacenes, S. A.
 - Retener a los clientes y convertirlos en clientes frecuentes, que generen de manera continua ingresos para la organización.

- Valores propuestos:
 - Honestidad en el cumplimiento de los servicios ofrecidos.
 - Generar un ambiente e imagen de confiabilidad para los clientes.
 - Integridad en los servicios ofrecidos.
 - Responsabilidad en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
 - Alto sentido de respeto tanto externo como interno.
 - Orden a nivel general tanto en las instalaciones como en la organización interna.

A continuación se presentan las estrategias diseñadas para la implementación del plan propuesto, (tabla XIV).

Tabla XIV. **Estrategia de atención al cliente**

Nombre :	<u>Estrategia 1: Mejora de los servicios de Nuevos Almacenes, S. A.</u>	
Objetivo:	Brindar un servicio calificado por medio de un adecuado control en los procesos requeridos en cada área	
Importancia:	Ganar prestigio debido a la presentación de servicios eficientes	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Designar uno o varios encargados para el monitoreo del desempeño del personal a la hora de brindar los servicios a los clientes. • El (los) encargados (s) supervisará (n) todas las áreas para verificar que los colaboradores estén atendiendo en sus áreas respectivas. • Dar seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes y cualquier necesidad que se les presente. • Las anteriores acciones están encaminadas a garantizar que el servicio brindado mejore y sea de la calidad esperada 	
Recursos:	Humanos :	Encargado (s) de atención al cliente
Responsable:	Encargado de Administración	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Enfoque organizacional**

Nombre :	<u>Estrategia 2: Nuevo enfoque organizacional.</u>	
Objetivo:	Proveer servicios organizados y que propicien la completa satisfacción de las necesidades de los clientes.	
Importancia:	Proyectar una mejor imagen de la organización, recalcando que los servicios empezarán a ofrecer con un nuevo y moderno enfoque.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar situaciones críticas que se presentan con frecuencia y delegar uno o varios encargados con autoridad de decisión para su debida y oportuna solución. • Garantizar línea abierta en celular de encargados, en caso de ausencia, para que los empleados de la organización puedan obtener instrucciones sobre procedimiento a seguir. 	
Recursos:	Humanos :	Encargado de Administración
	Técnicos :	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo para el registro de procedimientos en situaciones típicas. • Equipo de comunicación (celulares) propiedad del empleado o de la organización, que garantice su ubicación y acceso de manera oportuna, en caso se requieran instrucciones.
Responsable:	Encargado de Administración	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Página web al servicio del cliente**

Nombre :	<u>Estrategia 3: Página web al servicio del cliente.</u>	
Objetivo:	Crear un acceso en la página web de la organización (si existe) que permita la interacción del cliente con la organización.	
Importancia:	Lograr que la página web no sea un sitio únicamente para publicidad y promoción de los servicios de Nuevos Almacenes, S. A., sino que sea un medio para conocer las exigencias, comentarios y expectativas que el cliente tenga sobre los servicios ofrecidos.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de un espacio en página web para comentarios o consultas que permitan la interacción del cliente con el personal de atención al cliente. • Revisión continua de respuestas obtenidas. 	
Recursos:	Humanos :	Encargado de informática, empresa o asesor de sistemas.
	Técnicos :	Equipo de cómputo para revisión constante de página web y resultados
Responsable:	Encargado en sistemas o empresa de asesoría de informática	
Duración:	Permanente	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Personal capacitado**

Nombre :	<u>Estrategia 4: Personal capacitado.</u> Capacitación en atención al cliente
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los empleados hacia la mejora de la calidad de servicio. • Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. • Desarrollar las competencias que permitan aplicar un proceso de atención al cliente satisfactorio. • Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes. • Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.
Importancia:	Que el empleado se sienta enfocado en brindar una eficiente y apropiada atención al cliente, que propicie su satisfacción y lealtad.
Acciones:	<p>Se otorgará capacitación a todos los empleados de la organización, incluso a gerentes o administradores, siendo los posibles temas a tratar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conociendo al cliente <ul style="list-style-type: none"> Tipos de clientes : a) Familia b) Negocios c) Parejas d) Amigos e) Grupos y convenciones • Ventaja de un buen servicio al cliente. • Manejo del servicio al cliente. • La actitud del personal, elemento clave del servicio al cliente. • La actitud positiva. • Dinámica: actitud • El ambiente de la organización Áreas de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ✓ La bienvenida, primer encuentro de servicio ✓ La importancia de la rapidez ✓ La logística y el servicio al cliente

Continuación de la tabla XVII.

Recursos:	Humanos :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal capacitado para impartir charlas ✓ Gerente o encargado por parte de la organización
	Técnicos :	Capacitación en la organización <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo audiovisual para la capacitación ✓ Papelería
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de recursos humanos • Personas designadas dentro de la organización 	
Duración:	Capacitación en la organización Duración de: 1 o 2 días	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Estrategias de atención a reclamos y sugerencias**

Nombre :	<u>Estrategia 5: Buzón de sugerencias.</u>
Objetivo:	Registrar las opciones de inconformidad, reclamos o sugerencias de los cliente en relación a los servicios brindados por la organización
Importancia:	Con la puesta en práctica de esta estrategia se conocerán con exactitud las quejas o sugerencias de los clientes, lo que permitirá identificar las fallas y/o debilidades de la organización, asimismo, definir los procedimientos necesarios para que puedan ser solventadas y de esa forma, brindar un servicio más acorde a las exigencias de los clientes.

Continuación de la tabla XVIII.

<p>Acciones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar buzones de sugerencias en diferentes sitios de la organización, de modo que el cliente se sienta en la libertad de opinar sobre los servicios brindados y/o manifestar, en caso exista por alguna razón, su desagrado o incomodidad. • El encargado de control de calidad, el personal de recepción o las personas designadas por la organización, estará pendiente de extraer los formularios depositados cada día en el buzón de sugerencias, para tener una idea precisa de las solicitudes hechas por los clientes. • Definición de las actividades que solucionarán los reclamos manifestados. • Definición por parte del personal directivo o administrativo encargado, sobre el plan de solución a situaciones que requieran largo plazo para su atención. 	
<p>Recursos:</p>	<p>Humanos :</p>	<p>Encargado de control de calidad o persona designada en cada caso</p>
	<p>Técnicos :</p>	<p>Equipo de cómputo para llevar un registro de la sugerencia o reclamo y verificar si dicha solicitud fue atendida</p>
<p>Responsable:</p>	<p>Encargado de atención al cliente, encargado de control de calidad o personal de recepción.</p>	
<p>Duración:</p>	<p>Permanente</p>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Monitoreo de satisfacción**

Nombre :	<u>Estrategia 6: Monitoreo de satisfacción.</u>	
Objetivo:	Monitorear periódicamente el nivel de satisfacción del cliente y reafirmar su intención de preferencia hacia los servicios de la organización	
Importancia:	A través de esta estrategia se podrá tener en constante monitoreo la satisfacción del cliente y su actitud hacia la organización, lo cual dará la pauta para el desarrollo de estrategias que permitan y motiven su fidelidad.	
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante centro de atención telefónica, realizar llamadas que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes, posterior a la utilización de los servicios, o bien de retroalimentación. 	
Recursos:	Humanos :	Personal encargado de <i>call center</i>
	Técnicos :	Línea telefónica para la realización de llamadas
Responsable:	Personal de <i>call center</i>	
Duración:	Permanente	

Fuente: elaboración propia.

5. PLAN DE SEGUIMIENTO

5.1. Control de la actividad

Los encargados deben de ejecutar los procedimientos específicos establecidos como un resguardo para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la correcta ejecución de la atención de los clientes.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas, partiendo desde quienes tengan la responsabilidad de la implementación de los controles de seguimiento de servicio al cliente diseñados a fin de que estos se ejecuten debidamente; se disponen de controles destinados a los reclamos de los clientes externos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de Nuevos Almacenes, S. A. con los que esté relacionado:

- Las operaciones administrativas
- La confiabilidad de la información de los clientes
- El cumplimiento de las políticas de los clientes

Los autores del control del servicio de reclamos de los clientes son los responsables de dar a conocer a los propietarios, administradores o encargados de Nuevos Almacenes, S. A. el contenido de las actividades que se realizan dentro de la organización, como las acciones necesarias que estén vinculadas con la capacitación del personal, publicidad, promoción, mejoramiento del servicio y demás acciones necesarias, realizadas por el personal administrativo.

Para la implementación del control de los reclamos de servicio al cliente, será necesario contar con los recursos siguientes:

- Recursos humanos con disposición al cambio y que muestren las cualidades mínimas siguientes :
 - Calidad en el trabajo
 - Trabajo en equipo
 - Respeto mutuo
 - Compromiso en el trabajo
 - Ética profesional
 - Responsabilidad

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las actividades que desarrolle el recurso humano, pues estas desempeñan un papel fundamental en la capacitación del personal, puntualizando de manera precisa los objetivos, metas, acciones y responsables de cada uno de los pasos a seguir en el control, logrando con ello que los empleados comprendan a cabalidad el fin perseguido, las funciones que desempeñarán y se identifiquen con dicho esfuerzo para alcanzar la meta propuesta.

5.2. Mejora continua

Después de la implementación de los controles establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se están obteniendo en la organización, y con esta información pueda compararse objetivamente.

- Planificación: para la mejora continua se deben establecer los objetivos y controles necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización con la planificación de las mismas.
- Realización: el hacer de la mejora continua, es implementar cronogramas de actividades, determinar las capacidades del proceso operativo, la recolección de datos, y con ello hacer una lista de verificación, haciendo comparaciones con los objetivos establecidos.
- Verificación: en la verificación se debe realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para los artículos e informar sobre los resultados.
- Participación: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, institucionalizar la mejora, comunicar la mejora a todos los integrantes de la institución y la identificación de nuevos proyectos.

Figura 21. **Sistema de mejora continua**



Fuente: elaboración propia.

5.2.1. Determinación de los objetivos para los clientes

Un objetivo que determina el servicio al cliente debería ser escuchar y resolver problemas, de manera que sea una situación en la que todos ganan para el cliente y la organización. Esto significa escuchar al cliente, tomar la información proporcionada sobre el problema y encontrar una solución para reemplazar el artículo o mejorar el servicio. La mayoría de los clientes, aunque no todos, son razonables cuando se trata de problemas y seguirán siendo clientes leales si este se soluciona y se trata con rapidez.

Los administradores del servicio al cliente inteligentes escuchan la retroalimentación de los representantes del servicio, para seguir problemas comunes y solucionarlos en la fase de venta inicial. El objetivo aquí es reducir el número de problemas que se presentan, proporcionando un mejor servicio desde el comienzo.

Para dar respuesta a estos retos, se ha hecho un importante esfuerzo en el ámbito interno, invirtiendo en formación del personal y en innovación tecnológica para incorporar los últimos avances en materia de atención al cliente externo, reforzando la política de información sobre aspectos relevantes de los servicios que se prestan.

La atención al cliente, es en teoría , el objetivo principal de la organización, dando seguimiento a todo reclamo que el cliente pueda realizar a través del call center. Enfocados en los objetivos de los reclamos de los clientes se pueden mencionar a continuación:

- A quién deben dirigirse las reclamaciones según sea su nivel de importancia y contenido. Un buen procedimiento deberá operar con la máxima discreción y, a su vez, con el máximo aporte de información.
- Qué datos deben solicitarse al cliente para dar curso a la reclamación. La cantidad de información que se solicite varía en función de la importancia de la reclamación.
- Clasificar las reclamaciones en tres niveles, estableciéndose un nivel estándar de respuesta a los dos más bajos, dejando el último para aquellas reclamaciones especiales que requieran una acción específica.
- El personal del Departamento debe estar preparado para saber recoger una reclamación grave, y darle curso entregándola, con la mayor discreción, a la persona que puede actuar.
- El disponer de formularios de reclamaciones puede facilitar mucho la labor, llegando a evitar una acalorada discusión. A continuación, en la figura 22 se detalla un modelo tipo de formulario básico.

Figura 22. Hoja de modelo de reclamamos

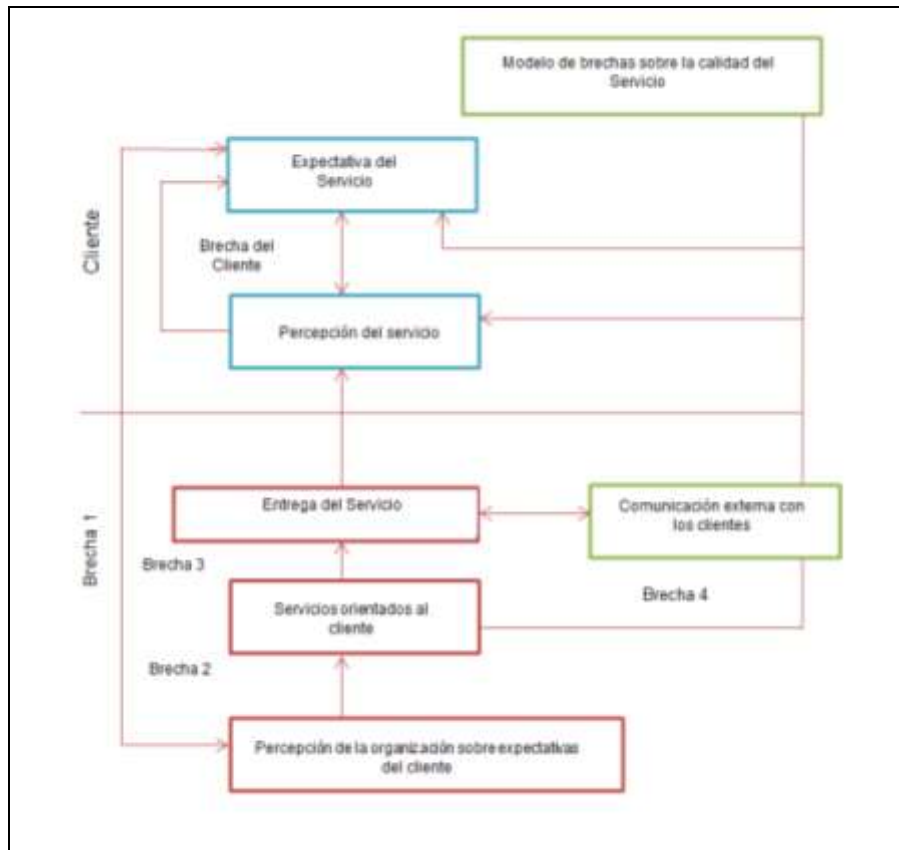
Fecha de recepción:	<input type="text"/>	Recibida Por:	<input type="text"/>
Recepción personal:	<input type="text"/>	Teléfono <input type="radio"/>	E-mail <input type="radio"/>
Datos del reclamante:			
Nombre:	<input type="text"/>		
Dirección:	<input type="text"/>		
Teléfono:	<input type="text"/>		
E-Mail:	<input type="text"/>		
Producto u objeto de reclamación:			
Valor:	<input type="text"/>		
Categoría de la reclamación:	<input type="text"/>		
Exposición de la reclamación:			
<input type="text"/>			
Acción inmediata a efectuar:			
<input type="text"/>			
Fecha de resolución de reclamación:			
<input type="text"/>			

Fuente: Información Nuevos Almacenes, S. A.

5.2.2. Desarrollo de los planes relativos a los clientes

Todo el análisis que gira en torno a la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio. Para incrementar la fidelidad será la base para el resto de los planes de la organización, el concepto básico de servicio percibido se analizará a través del modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

Figura 23. **Modelo de brechas sobre la calidad del servicio**

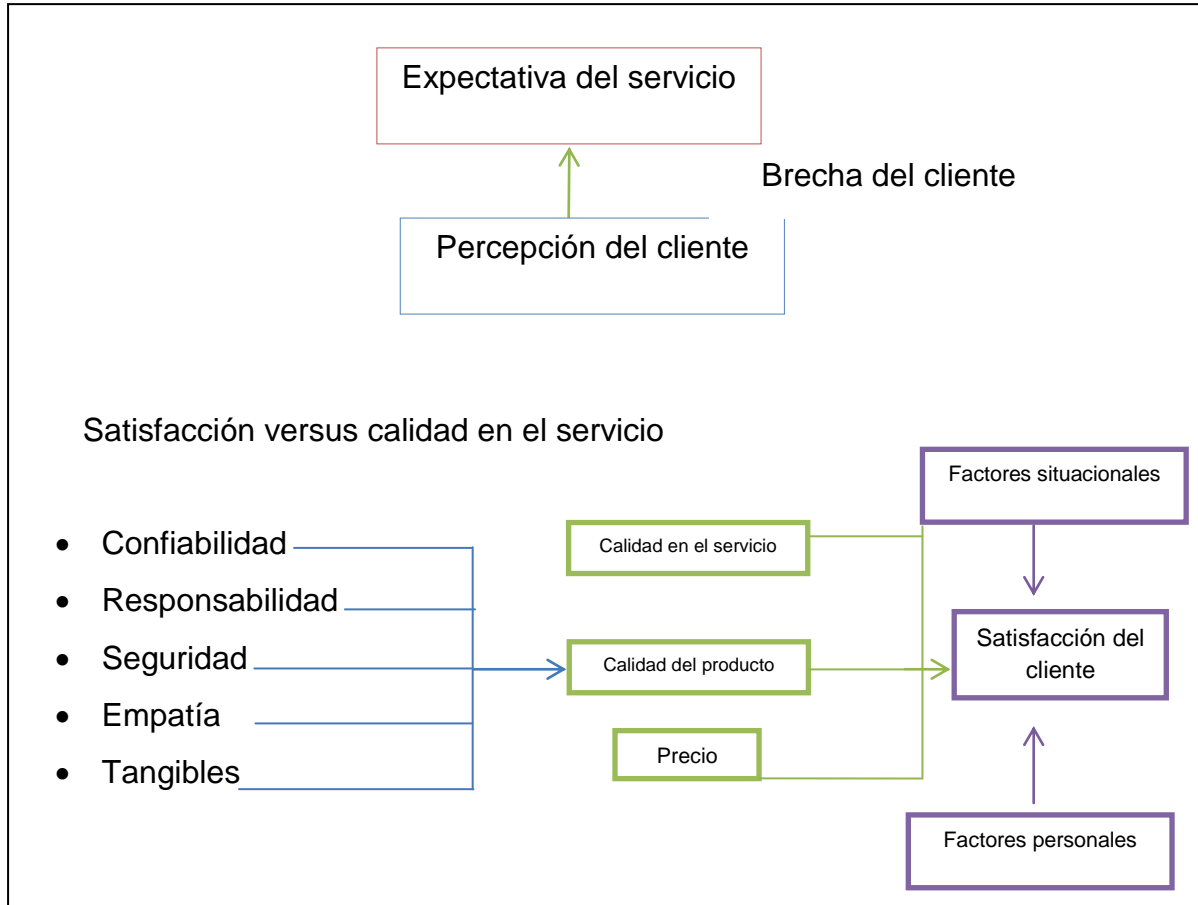


Fuente: elaboración propia.

Brechas de la organización:

- Brechas 1: no saber lo que el cliente espera.
- Brechas 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
- Brechas 3: no entregar el servicio, son los estándares del servicio correctos.
- Brechas 4: no adecuar lo prometido con lo ofrecido y entregado.

Figura 24. Brecha del cliente



Fuente: elaboración propia.

Características del producto y del servicio:

La satisfacción está influenciada significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

Por medio de estudios de satisfacción, la empresa tiene los atributos importantes de un servicio, mide las percepciones de las características para medir cuáles son los atributos más importantes, así como el nivel de satisfacción.

5.2.3. Recopilación de planes

La recopilación de planes relativos de los clientes externos suele ser la tarea del *call center* para el desarrollo de una cultura de servicio en todas las áreas de la empresa, la forma de fidelizar establece una estrategia con el objetivo de mantener sus clientes activos y, si es posible, aumentar la cifra de negocio con ellos.

La orientación al servicio no es exclusividad de quienes mantienen una relación directa con los clientes, pero una expresión en la dinámica que se genera en los momentos de interacción con ellos. De ahí que la excelencia en la atención constituya un requisito indispensable para una gestión eficaz de los servicios.

La recopilación de planes se basa en mecanismos de fidelización de los clientes que empieza con la formación de los empleados de la organización para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción de los compradores, que lleve la fidelización del comprador, que lleva a la rentabilidad. La fidelización de los planes conlleva a una publicidad y comunicación para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutan y fidelizados y así atraer a nuevos consumidores.

Las bases de datos de retroalimentación dentro de la organización ayudan a la recopilación de información de las quejas o sugerencias que tengan los clientes externos sobre reclamos y definir las estrategias a seguir e identificar las iniciativas necesarias de transformar la situación actual en la situación deseada, en los diferentes ámbitos de la orientación al cliente conociendo la queja y/o sugerencias.

Figura 25. **Lluvia de ideas planes relativos a los clientes**



Fuente: elaboración propia

5.3. Seguimiento

El seguimiento de la mejora de este proyecto permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correcciones y solución a los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contratación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados al desarrollo y seguimiento de cada actividad. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán los logros y dificultades en la ejecución.

5.3.1. Obtención de la información sobre el cliente

Para obtener información sobre los clientes, se deben conocer a fondo, ya que Nuevos Almacenes, S. A. se encarga de la fidelización de sus clientes, conociendo sus gustos y necesidades. Para ello, se elaboran los estudios de mercado, en los que se estudia el comportamiento de los consumidores para conocer sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra en la cadena de tiendas al detalle.

Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de uno o varios productos que cubran la demanda no satisfecha de los clientes.

Existen diversos métodos para obtener información precisa de los clientes:

- Fuentes primarias: aquellas investigadas directamente por el interesado, o por personal contratado por él, y se obtienen mediante entrevistas o encuestas a los clientes. Para ello, se debe contar con una serie de preguntas previamente elaborada. Estas entrevistas suelen realizarse en primera persona, es decir, a pie de calle y con papel y bolígrafo en mano, situándose en lugares estratégicos.

El crecimiento de internet ha facilitado que muchas empresas realicen sus encuestas a través de la red, analizando los resultados de estas encuestas con mayor rapidez.

- Secundarias: estos estudios los realizan instituciones dedicadas a recopilar datos e información sobre cada uno de los sectores de su interés. Para esta recopilación de datos existen diversos tipos de fuentes:

- Externas:
 - ✓ Censos
 - ✓ Publicaciones
 - ✓ Informes

- Internas:
 - ✓ Registro de datos
 - ✓ Fuente de datos

5.3.2. Gestión de la investigación sobre el cliente

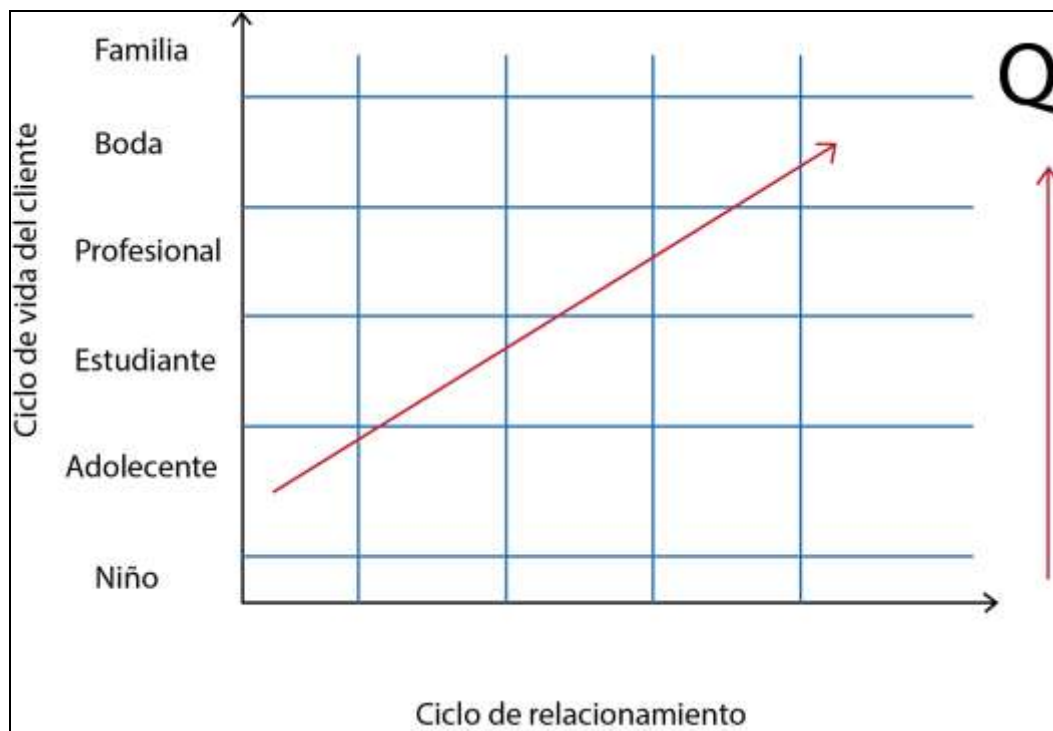
La gestión de expectativas de la investigación del cliente es un desafío aún mayor, ya que en la organización se conoce tanto el potencial de crecimiento como el ciclo de vida de los clientes actuales. El interés en ello supera las conexiones organización y cliente.

En un entorno de mercado indiferenciado con artículos y servicios cada día más innovadores, requiere profundizar en el valor de las experiencias de cliente, de sus emociones y expectativas. Es por ello que Nuevos Almacenes, S. A. antes de plantearse el lanzamiento de nuevos artículos y servicios debe guiarse por la segmentación del mercado potencial. Se hace preciso cuestionar la conveniencia de analizar y diseñar un mapa de expectativas de cliente que esas novedades depararán. Ahora, con el uso cada vez más frecuente en *marketing* de las técnicas analíticas se encuentran más cerca de hacerse realidad.

Lo que se pretende es encontrar el valor tanto actual como potencial o futuro del cliente; para lo cual la aplicación de técnicas que permitan preparar herramientas y adoptar decisiones con el fin de incrementar su ciclo de vida. A fin de cuentas en *marketing* lo que exige es monetizar en lo posible el valor neto de la cartera de clientes.

En definitiva, una acertada inteligencia de clientes permitirá construir estrategias de carácter para la organización, permitiendo asignar los recursos y esfuerzos internos, no solo humanos y financieros, al desarrollo de las acciones de *marketing* y de captación comercial, así como redistribuirlos entre los canales de venta precisos y adecuarlos en la segmentación de clientes.

Figura 26. **Ciclo de vida del cliente externo**



Fuente: elaboración propia.

5.4. Control de la actividad

Las actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la organización que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de atención a clientes también contribuyen al logro de una información oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información pueden contribuir al cumplimiento.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información. Para determinar el seguimiento se debe desarrollar el proceso de control de actividades, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral, retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumpla sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Con el seguimiento del control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.
- Aprovechar los resultados con otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

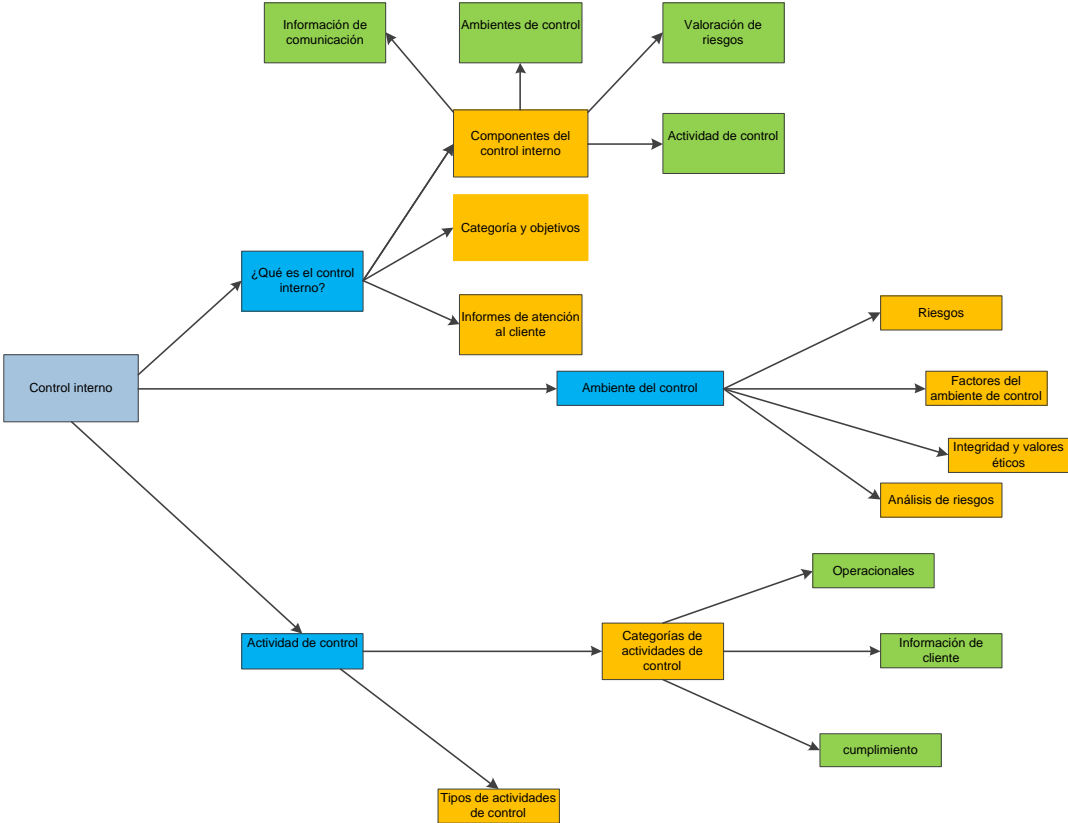
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidad de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

En muchos casos, Nuevos Almacenes, S. A. controla sus actividades pensadas y basadas sobre objetivos que suelen ayudar también, a otros, los operacionales pueden construir los relacionados con la confiabilidad de la información de sus clientes externos al cumplimiento de sus políticas y para eso utiliza dos tipos de control, los cuales son los siguientes:

- El control preventivo: es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integral de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno, ya que los gerentes administrativos de cada área son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.
- Los controles concurrentes: son los que la organización realiza mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones

problemáticas a medida que aparezcan, ya que el control concurrente se basa en la supervisión de las actividades, se requiere de un conocimiento profundo de las tareas específicas necesarias para la realización del proceso de atención a clientes, así como de su interrelación para el logro de la satisfacción del servicio final. En otras palabras, buscar lo que el cliente necesita.

Figura 26. **Control interno de la actividad de los clientes**



Fuente: elaboración propia.

5.4.1. Medición del rendimiento real frente al planificado

La posibilidad de mejorar el servicio o de introducir aspectos de calidad en el rendimiento dependiendo de la utilización de métodos fiables para estimar cómo valoran los clientes la calidad del servicio. Los métodos y técnicas son adecuados para identificar expectativas actuales de los clientes. Las técnicas de anticipación de expectativas futuras son un poco distintas. Se trata tanto de observar la variación natural de las perspectivas de los clientes, como de observar la realidad condicionada por la aparición de un nuevo servicio o variación en las características de uno ya existente.

Para obtener un servicio con un valor agregado es necesario analizar las distintas preferencias de los clientes a través de la calidad de servicio ofrecida no siempre corresponde con la percibida por el cliente. Es imposible reaccionar cuando la tasa de insatisfacción supera el 20 por ciento; para tener ventaja competitiva la tasa debe ser inferior al 6 por ciento. Como punto de partida establecen que las preferencias de los clientes pueden revelarse a través de sus hábitos de compra o servicio que mayor utilidad o calidad les dé por el mismo precio.

Por lo tanto, primero hay que determinar en qué procesos se les da a los clientes la posibilidad de elegir y luego buscar mediante técnicas de servicio, cuáles son las preferencias dominantes de los mismos. En el fondo, se trata de utilizar algunos de los datos disponibles sobre el desarrollo del servicio para obtener pinceladas que permitan caracterizar la calidad esperada.

Hay que vigilar mucho a la hora de conectar las preferencias reveladas con las posibles causas o motivaciones que han podido condicionar las decisiones de los clientes. Esto significa que, a veces, una determinada tendencia puede ser consecuencia de múltiples aspectos y no se debe atribuir

su consecución a uno de ellos en exclusiva de forma automática. Se deben evaluar las distintas motivaciones de un determinado comportamiento mayoritario, hasta concretar que expectativas reales tienen los clientes en este aspecto concreto.

5.4.2. Los peligros de las encuestas

Las encuestas de satisfacción son una poderosa herramienta para la organización, ya que miden el rendimiento real, para la comunicación entre los usuarios y el asesor, pero hay que saber emplearlas con sabiduría. Si no se enfocan correctamente, pueden proporcionar resultados carentes de validez. Para asegurar que la información obtenida refleje lo que realmente piensa el cliente, debe aprenderse de algunos de los errores en los que más frecuentemente se incurren.

Una encuesta de calidad en el servicio suele ser una de las primeras acciones que se implementan cuando se quiere trabajar en atención al cliente, y más aún en servicios, donde el cliente es protagonista desde el inicio de su prestación.

El problema se presenta cuando esta acción de implementar una encuesta de satisfacción se toma en forma aislada, o bien no se prepara adecuadamente el terreno para asumir las consecuencias que se deriven de ella, la experiencia demuestra que únicamente las personas muy enfadadas y las muy satisfechas aunque menos responden a este tipo de cuestionarios con esto buscan una desviación que impide la representatividad de la población.

5.4.3. Cuestionarios para satisfacción del cliente

Antes de diseñar un cuestionario de satisfacción, hay que determinar las características que el cliente valora mediante entrevistas a empleados, paneles de usuarios, *benchmarking*, datos de estudios ajenos, para evitar medir características que el cliente no tiene en cuenta a la hora de valorar si está satisfecho. Deberán obtenerse:

- Las características que el asesor cree que el cliente tiene en cuenta para valorar el servicio, no es lo mismo aquello que quiere el cliente, que lo que la empresa entiende.
- Las características que el cliente tiene en cuenta desde su punto de vista y teniendo presente que el lenguaje y la terminología pueden ser diferentes en cada cliente y, que una misma palabra expresada por dos consumidores diferentes pueden tener significados distintos.

5.4.4. Seguimiento de las muestras de insatisfacción

El buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones, aparte de la obligación legal correspondiente a las hojas de reclamaciones, es una opción inmediata y espontánea por parte del cliente. Es una importante fuente de información cualitativa. Proporciona información en intensidad, más que en extensión. Suele ser bastante analítica para ver los análisis de reclamaciones más frecuentes asociados a las necesidades de los clientes en general.

La debilidad de este método radica en que esta información depende exclusivamente de la iniciativa del cliente, de que sea proactivo e inicie el

proceso de queja o sugerencia, algo bastante poco habitual en la cultura guatemalteca.

Aunque tiene gran utilidad para alertar sobre posibles fallos en el servicio, no proporciona una fotografía estadística de la satisfacción de los clientes.

Dan detalles que la encuesta no aporta, pero no permite sacar conclusiones estadísticamente válidas. Generalmente se recibe una carta de felicitación por cada 10 cartas de reclamos; solo el 4 por ciento de las personas desconectadas escriben una carta de reclamo, entre el 55 por ciento y 70 por ciento de los descontentos volverán si se les responde rápidamente, sube a un 95% si se contesta bien entre 15 y 30 días. Si la tasa es del 4 por ciento, se multiplica el número de cartas de reclamación por 100 y se divide por cuatro, para obtener un número aproximado de los clientes que no se pueden satisfacer.

5.4.5. Evaluación del clima laboral

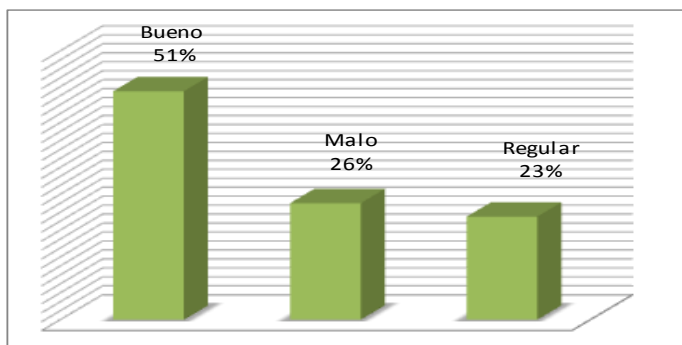
Basado en los resultados de las diversas opiniones generadas en la reciente encuesta de clima laboral, se realizó una tabulación de las opiniones, agrupando las de mayor semejanza como se encuentra a continuación, dando a conocer a los diferentes jefes de áreas, con el objetivo de generar un plan de acción que conlleve la mejora de los aspectos que exponen los colaboradores, las cuales muestran la medición del rendimiento basado en opiniones de encuestas.

Tabla XX. Evaluación del clima laboral

	Opinión	Cantidad	%
1	Información de resultados	2	6
2	Horarios más flexibles	2	6
3	Jefes molestos y mal trato	2	6
4	Falta de motivación	2	6
5	Tomar en cuenta la opinión del colaborador	1	3
6	Tener una reunión mensual	1	3
7	Se tienen consentidos en las áreas	4	11
8	Cliente misterioso debería mejorar la evolución	2	6
9	Cliente misterioso es malo	1	3
10	CEMACO es el mejor lugar para trabajar	8	23
11	Buena actitud de parte de los jefes	5	14
12	Los jefes se preocupan por el personal	5	14
	Total encuestados	35	100

Fuente: información de Nuevos Almacenes, S. A.

Figura 28. Gráfico clima laboral



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. Plan de acción en el clima laboral

Área de mejora	Acción a tomar	Responsable de ejecución	Seguimiento	Tiempo de ejecución
Comunicación de resultados	Se implementará reunión mensual con cada Departamento para dar a conocer metas y programas de acción para lograr objetivos en nuestra unidad de negocio	Jefe de Área (Hogar, Ferretería, Juguetón y Administrativo)	Consultas al azar por Gerentes de Tienda	Mensual
Tomar en cuenta la opinión del colaborador	Se implementara <i>couching</i> , con cada uno de los colaboradores, esta permitirá conocer al personal e indagar puntos de motivación, mala percepción, maltrato, opiniones de colaboradores y otros puntos que puedan estar afectando al personal que posiblemente no sean transmitidos en las encuestas de clima laboral.	Jefe de Área (Hogar, Ferretería, Juguetón y Administrativo)	Quedará documentado en el file de personal los puntos tratados, los cuales podrán ser verificados por el Gerente de Tienda.	Reuniones: constarán de 30 minutos por persona con un promedio de 3 personas diarias por área

Fuente: Nuevos Almacenes, S. A.

5.4.6. Replanteamiento de las actividades

Tener una estrategia del servicio para Nuevos Almacenes, S. A. es replantear y enfocar una visión de la organización, que permita plantear como satisfacer a los clientes en sus necesidades, también teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

La necesidad de replantear estrategias del servicio debería de realizarse cuando cambien algunas necesidades de los clientes, y teniendo en cuenta también las necesidades de la organización. Pero muchas variables, para poder realizar cambios oportunos y replantear la actividad del servicio se tomarán en cuenta los siguientes estudios:

- Estudio de Mercadotecnia
- Calidad del servicio
- Retroalimentación del cliente
- Liderazgo en la organización
- Tener una buena comunicación externa e interna en la organización
- Pensar a futuro

Una buena estrategia de servicio satisface las necesidades de los clientes actuales y traerá nuevo público. Siendo dinámico e incrementando la rentabilidad y prestigio de la organización que conlleva hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué replantear una estrategia del servicio?

Porque actualmente la organización requiere precisamente una estrategia de servicio para cumplir su objetivo, de lo contrario se requiere

evaluar y optimizar los canales de venta. Esto ayudará a llegar a más clientes, aumentar el control del mercado y mejorar la rentabilidad.

- ¿Cuándo es necesario replantear la estrategia del servicio?

Las veces que sea necesario para que en la etapa de planeación se dé lo que se requiere, sin que sea entendido que una estrategia sea el resultado de la improvisación o la no planeación.

- ¿Cuál es la importancia del replanteamiento del servicio?

Es importante tener actitud de atención del cliente, debe estar determinada con la forma en que se aborda a los clientes con aptitud y actitud, tener los principios, unas bases para saberlo tratar, atenderlos y saber diferenciar qué es lo que el cliente necesita, pues de eso dependerá para poder vender y brindar mejor servicio.

Competir en los precios o en las diferencias: para poder ganar una batalla competitiva, la organización está dispuesta a reducir costos proporcionalmente, buscar algo que le permita adelantarse al uso de la tecnología de vanguardia. Lo importante es que la organización tenga una orientación al servicio. Ejemplo:

- La venta de una batería de cocina va precedida, en el almacén, de una amplia zona de estacionamiento, acompañada de asesoramiento, de la posibilidad de escoger, de no esperar en cajas, de la aceptación de tarjetas de crédito y un empaque adecuado.

Papeles de los clientes en la entrega del servicio: los principales papeles que desempeñan los clientes en la entrega son: los clientes como recursos

productivos para la organización, los clientes como contribuyentes de la calidad, la satisfacción y los clientes como competidores.

Estrategias para mejorar la participación del cliente: las estrategias que tienen como propósito involucrar a los clientes de manera efectiva en el proceso de entrega del servicio. Los objetivos generales de la estrategia es la participación del cliente que suele referirse a la satisfacción del cliente al mismo tiempo que disminuye la incertidumbre derivada de las acciones impredecibles del cliente. La máxima forma de participación del cliente es el autoservicio que a menudo se facilita a través de la tecnología.

- Definir el trabajo de los clientes
- Recompensar a los clientes
- Administrar la mezcla de los clientes

Estrategias para lograr una entrega efectiva del servicio: uno de los aspectos más importantes a lo que se enfrenta el asesor del servicio es el dilema de considerar a los colaboradores como extensiones de guía para los clientes. Existen tres categorías para dirigir a los colaboradores:

- Estrategia de control: el asesor del servicio considera que los colaboradores se desempeñen mejor cuando crean estándares para los ingresos y ejecución del servicio, miden resultados y hacen compensaciones o retribuciones de acuerdo con el nivel de desempeño, aquí el asesor del servicio debe ser el participante más fuerte y brindar servicios únicos que tengan una fuerte demanda o lealtad del cliente u otras formas de poder económico.

- Estrategia de *empowerment*: el asesor del servicio permite mayor flexibilidad a los colaboradores debido a que cree que sus talentos afloran mejor por medio de la participación que del conformismo, son útiles cuando dominan el poder de control en las estrategias de atención. Aquí el asesor proporciona información, investigación o procesos para ayudar a los colaboradores a desempeñarse mejor en el servicio.
- Permanecer competitivos: dado que el tiempo es uno de los recursos más escasos actualmente, es necesario crear actividades especiales o servicios para ahorrar. La fuerza propulsora de la rapidez y la comodidad de los servicios deben proporcionar ahorro de tiempo y grandes facilidades a los consumidores.
- Desempeño humano: la productividad y la motivación del empleado es la base de la correcta atención a los clientes. Puede decirse que no es suficiente un manual de normas y procedimientos para brindar buena atención, sino que es preciso determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Para atender bien a un cliente, el empleado debe saber primero, qué es lo que quiere, ya que la información obtenida de la evaluación de los colaboradores sirve también, para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Es consecuencia, el buen desempeño de servicios depende de tres factores claves: el conocimiento del servicio y de mercado; la habilidad y voluntad de servir, y la actitud, es decir, sentir placer de atender.

- Productividad = P
- Conocimiento = c
- Habilidad = h
- Actitud = a
- P = (c + h)a

Por consiguiente, la productividad del empleado de una empresa de servicios se evalúa a partir del conocimiento que se suma a su habilidad, y multiplicados ambos factores por la actitud.

Fortalezas de los empleados del sector de servicios: los empleados de la organización buscan ser competentes y estar dedicados a buscar la satisfacción del cliente y de la organización. La identificación de las fortalezas de la organización es el punto de partida para establecer una correcta estrategia de actuación.

Desempeño del empleado: el factor clave para el éxito de la organización, sin duda, el desempeño de sus empleados. Lo más importante es incentivar la buena atención por sobre cualquier otra circunstancia.

Combatir la competencia y la mediocridad: uno de los medios más importantes es la inversión programada en personas talentosas y competentes desde el reclutamiento y la selección hasta el entrenamiento y la remuneración; en consecuencia el personal debe ser estimulado a utilizar su competencia en la solución de los problemas de los clientes e incentivadas a la creatividad y objetividad mediante adecuados sistemas de remuneración y de promoción.

Valores de los empleados: cuando un empleado elige la cortesía y la buena voluntad como expresiones de valor, estará dedicándose a satisfacer a

los clientes, ya que para un empleado motivado, el valor debe ser los clientes felices.

Responsabilidad en las relaciones humanas: cada empleado debe velar por la buena atención en el cumplimiento de sus funciones. No puede existir en la organización de servicios que sea exitosa sin una correcta delegación de autoridad para solucionar problemas, y una responsabilidad equivalente, atribuida y compensada.

Competir para crecer geográficamente: significa mantener en cada región una participación adecuada y, si es posible, buscar el crecimiento en áreas de potencial de mercado representativo donde la competencia no actúe o tenga poco poder de desarrollo.

Crear relaciones duraderas con los clientes: la organización requiere de la fidelidad de sus clientes, y todos los individuos de la organización deben de encaminarse a satisfacer a los clientes y mantenerlos fieles. Ser creativos es la palabra que busca la organización.

Innovar en los servicios: el papel de la motivación en el servicio es mantener el interés del cliente. La organización tiene que actuar como innovadora para crear siempre nuevos servicios y así sorprender a sus clientes más exigentes.

5.4.7. Resumen

Para establecer un sistema eficaz de control de las actividades hacia los clientes externos de Nuevos Almacenes, S. A. y de los resultados obtenidos de ellos, el asesor deberá:

- Identificar los resultados y actividades que han de medirse y el procedimiento más adecuado para recoger la información.
- Cotejar y analizar la información recogida de forma que se puedan comparar el rendimiento real con el planificado.
- Analizar las causas más importantes del rendimiento y tomar las medidas oportunas.

Los modelos de informe es complementado por el personal que tiene contactos con el cliente requieren normalmente la incorporación de datos que garantice que la información necesaria se recoge de manera uniforme. Por lo general, es poco práctico recoger la información que abarque todos los aspectos del rendimiento y resultados obtenidos. Por lo tanto, los asesores deben encontrar el término medio entre lo deseable y lo requerido.

Luego de tener la información pertinente sobre los clientes, se debe comparar con el plan ver las acciones y las medidas correctivas que se emplearan a continuación:

- Identificando lo que ha sucedido
- Objetivo de la evaluación
- Considerando por qué se ha producido esa situación
- Determinando la medida correctiva

Una dificultad para controlar el reclamo de los clientes externos radica en que requiere salirse de las líneas tradicionales de información y control. Además, muchas veces el asesor trata de obtener información sobre una parte de las actividades de una persona.

La importancia de la implementación es que, por medio de este se tiene una guía lógica y organizada para el desarrollo de las estrategias diseñadas, para alcanzar el objetivo de la investigación realizada, la cual es, incrementar la fidelización de los clientes de Nuevos Almacenes, S. A.

Al desarrollar el análisis que ofrece la implementación del plan, se observa la oportunidad para que los miembros que forman parte del personal de la organización, trabajen en equipo y se consolide un adecuado sentido de pertinencia hacia la organización para que todos los integrantes persigan el mismo fin.

Así también, la importancia de la implementación se basa en que ningún esfuerzo importante de trabajo está completo sin una guía para su ejecución, a fin de que las actividades sean ejecutadas tal cual se diseñaron, siendo los resultados evaluados en el momento del monitoreo respectivo.

Tabla XXII. Estrategia a evaluar: nuevo enfoque organizacional

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUÁNDO	RESPONSABLE
"Nuevo Enfoque Organizacional"	Verificar que se ofrezcan servicios organizados que propicien la completa satisfacción de las necesidades de los clientes	Disminución de situaciones de queja por el servicio ofrecido a los clientes. Elaboración ágil de tareas, debido a una mejor coordinación de actividades. Mejor enfoque organizacional que proyecte a los clientes mejora en los servicios.	Mejor organización para la atención de situaciones críticas	Reforzar la estrategia para retroalimentar el procedimiento a seguir por parte de los empleados	Cada mes o a conveniencia	Encargado o jefe de administración
			Mayor satisfacción de los clientes.	Mantener en constante observación los resultados obtenidos, a fin de mejorar los procedimientos de respuesta		
			No se observaron cambios en el procedimiento	Rediseñar la estrategia, a fin de lograr el objetivo trazado		
			Desorganización en la atención de situaciones críticas	Eliminar la estrategia, debido a que no se observó la mejora proyectada		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. Estrategia a evaluar: monitoreo de satisfacción

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUÁNDO	RESPONSABLE
"Monitoreo de satisfacción"	Verificar si se realiza adecuadamente el monitoreo de la satisfacción del cliente en cuanto los servicios recibidos de parte de Nuevos Almacenes S. A.	Se realiza el monitoreo de satisfacción de manera constante	Los clientes reportan estar satisfechos del servicio	Mantener la estrategia como medio de control de calidad	Cada mes o a conveniencia	Responsable de atención al cliente o encargado
			Los clientes manifiestan su disconformidad	Tomar nota de las sugerencias para su debida atención		
		Se obtienen algunas respuestas sobre la satisfacción percibida por parte del cliente de Nuevos Almacenes	Reforzar la estrategia para obtener mejores resultados			
		Ninguna respuesta obtenida	Rediseño o eliminación de la estrategia			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. Estrategia a evaluar: base de datos actualizada

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUANDO	RESPONSABLE
"Base de datos actualizada"	Verificar que los clientes que Nuevos Almacenes S. A. son registrados en la base de datos implementada para tal fin, a modo de que se cuente con información completa y actualizada en cada caso	Revisión de bases de datos verificando que todos los campos estén completos, lo cual garantizará un buen funcionamiento de la herramienta	<input type="checkbox"/> Todos los clientes frecuentes cuentan con información completa en la base de datos	Mantener la estrategia	A comienzencia y de acuerdo con el volumen de vista de clientes	Personal de recepción o encargado de atención al cliente
			<input type="checkbox"/> Algunos clientes no están creados y cuentan con información imprecisa	Reforzar la estrategia a fin de mantener la base de datos actualizada y con información confiable		
			<input type="checkbox"/> Los clientes nuevos no son agregados a la base de datos	Rediseñar la estrategia a fin de que el personal se comprometa a mantener la base de datos actualizada		
			<input type="checkbox"/> Los clientes accedieron a verificar los datos	Mantener la estrategia		
		Confirmar la información contenida en base de datos a través de breve encuesta a los clientes	<input type="checkbox"/> Negativa de los clientes a confirmar sus datos	Rediseñar la estrategia a fin de motivar al cliente a verificar sus datos, ejemplo, una pequeña cortesía		
			<input type="checkbox"/> Adecuado y ágil método para generar facturación	Mantener la estrategia		
			<input type="checkbox"/> No reporta mejora a la hora de facturar	Rediseñar la estrategia		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. Estrategia a evaluar: encuesta por atención recibida

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUANDO	RESPONSABLE
"Encuesta por atención recibida"	Verificar la aceptación de la estrategia, a fin de que el cliente manifieste el resultado de la experiencia comercial en Nuevos Almacenes S. A. y pueda catalogarse si se está prestando un servicio de calidad	Contabilización de encuestas realizadas	Todos los clientes accedieron a contestar	<input type="checkbox"/> Mantener la estrategia como medio de control de la satisfacción del cliente	Cada semana o a conveniencia	Encargado de atención al cliente o administrador
			Algunos clientes contestaron	<input type="checkbox"/> Reforzar la estrategia para óptimos resultados		
			Ningún cliente contestó	<input type="checkbox"/> Rediseño de la estrategia o eliminación de la misma, en el caso de incomodidad manifestado por los clientes		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. Estrategia a evaluar: buzón de sugerencias

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUÁNDO	RESPONSABLE	
"Buzón de sugerencias"	Determinar si la estrategia de un buzón de sugerencias aportó mejoras en el servicio brindado y si su utilización fue efectiva y despertó el interés de participación de los clientes	Volumen de uso	<input type="checkbox"/> Todos los clientes lo utilizan	<input type="checkbox"/> Mantener la estrategia	Cada semana o a conveniencia	Encargado de atención al cliente o administrador	
			<input type="checkbox"/> Algunos clientes lo utilizan	<input type="checkbox"/> Reforzar la estrategia para que el cliente se sienta motivado y en libertad de hacer uso del buzón de sugerencias, en caso exista alguna insatisfacción			
			<input type="checkbox"/> Ningún cliente lo utiliza	<input type="checkbox"/> Rediseñar la estrategia para poder obtener respuestas acerca de la satisfacción percibida por el cliente			
		Contabilización de formularios depositados en el buzón	<input type="checkbox"/> De 10 en adelante	<input type="checkbox"/> De acuerdo con la gravedad del caso			
			<input type="checkbox"/> De 1 - 10				
			<input type="checkbox"/> Ninguno	<input type="checkbox"/> Reforzar la estrategia de uso del buzón			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. Estrategia a evaluar: personal capacitado-capacitación en relaciones humanas

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUÁNDO	RESPONSABLE
"Personal Capacitado-capacitación en relaciones humanas"	Comprobar que haya mejora en la atención al cliente inculcando en los empleados una cultura permanentemente de respeto, mediante el manejo efectivo de las relaciones con su entorno social	Realizar una evaluación del desempeño de los empleados, mediante un breve formulario que se llenará en forma ocasional para monitoreo de sus relaciones con el entorno social, incluyendo algunos aspectos como los siguientes: motivación humana motivación grupal liderazgo comunicación	Motivación humana: Fortalecimiento de la confianza en sí mismos y el desarrollo personal de los empleados	<input type="checkbox"/> Mantener la estrategia debido a que ha dado buenos resultados	Cada mes o a conveniencia	Jefe de atención al cliente, administrador, supervisor o encargado designado
			Estado de tener temor y desconfianza a tomar decisiones y actuar en situaciones cotidianas	<input type="checkbox"/> Fortalecer la estrategia a modo de que el personal pueda responder adecuadamente en momentos de forma de decisiones		
			Motivación grupal: Motivación y orientación de todos los involucrados hacia el logro	<input type="checkbox"/> Mantener la estrategia, pues proporciona buenos resultados		
			Liderazgo: se observó cambios en estilos de dirección propiciado climas aptos para todos	<input type="checkbox"/> Rediseño de la estrategia a fin de que el personal alcance una comprensión grupal encaminada a un mismo fin		
			No se logró reforzar la cultura de trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Continuar la estrategia debido a buenos resultados obtenidos		
			Reacción a cambios	<input type="checkbox"/> Rediseño de la estrategia para un mejor resultado		
			Comunicación: se logró cultura organizacional debido a comunicación adecuada	<input type="checkbox"/> Mantener la estrategia		
			Falta de comunicación y clima organizacional insano	<input type="checkbox"/> Rediseño de la estrategia a fin de lograr una mejor comunicación que establezca respeto recíproco		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII.

Estrategia a evaluar: personal capacitado-capacitación en atención al cliente

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUÁNDO	RESPONS.
Personal capacitado en atención al cliente	Comprobar que la capacitación ha contribuido a la motivación de los empleados hacia la mejora de la calidad de servicio, permitiendo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente, así como el desarrollo de competencias que propicien una atención al cliente satisfactoria	Realizar una evaluación del desempeño de los empleados en cuanto a la atención al cliente, mediante un breve formulario que se llenará en forma ocasional para monitoreo y calificación del desempeño del empleado, tomando en cuenta aspectos tales como: calidad de servicio y atención al cliente comunicación y atención al cliente proceso de atención al cliente resolución de situaciones conflictivas	<p>Calidad de servicio y atención al cliente: La atención al cliente caracteriza un servicio de calidad</p> <p>No se percibe mejora, a pesar de ofrecer un mejor servicio y atención al cliente</p> <p>Comunicación y atención al cliente: Mejor capacidad de escuchar y habilidades para la atención al cliente</p> <p>Persisten barreras en la comunicación</p> <p>Proceso de atención al cliente: Contacto personalizado</p> <p>Identificación de errores en el proceso de atención al cliente</p> <p>Resolución de situaciones conflictivas: Autocontrol y correcta actitud</p> <p>Persisten ocasiones en que la situación se desborda</p>	<p>Mantener la estrategia debido a que ha dado buenos resultados</p> <p>Fortalecer la estrategia a modo de que el personal comprenda los beneficios que una adecuada atención al cliente traerá a los Nuevos Almacenes S. A.</p> <p>Mantener la estrategia, pues proporciona buenos resultados</p> <p>Rediseño de la estrategia a fin de que el personal alcance una comunicación más efectiva con el cliente</p> <p>Continuar la estrategia a fin de que el cliente se sienta complacido con la atención recibida</p> <p>Rediseño de la estrategia para mejorar impacto</p> <p>Mantener la estrategia</p> <p>Rediseño de la estrategia a fin de que los empleados tengan un procedimiento específico que evite dicha situación</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Jefe de atención al cliente, administrador, supervisor o encargado designado</p> <p>Cada mes o según sea el caso</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. Estrategia a evaluar: renovando imagen

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUANDO	RESPONSABLE
"Renovando Imagen"	Verificar que se ofrece instalaciones modernas para los clientes y que ello motiva su preferencia y constancia en el uso de los servicios	Realizar de manera periódica, recorridos por las estancias de Nuevos Almacenes S.A. que permita la identificación de posibles elementos que afecten la proyección de una impecable imagen de los almacenes a los clientes que visitan	<input type="checkbox"/> Incremento de vista de clientes debido a remodelaciones o mejoras realizadas a las tiendas	Mantener la estrategia para tener en constante revisión la proyección de un lugar atractivo y moderno	Cada semana o a conveniencia	Encargado de mantenimiento
			<input type="checkbox"/> Mejoras o remodelaciones imperceptibles	Fortalecer las acciones a fin de que las mejoras, remodelaciones o reacomodo realizadas en las instalaciones de las tiendas, sean perceptibles por los clientes y esto motive a una visita mas frecuente o incluso se logre la capacitación de nuevos clientes		
			<input type="checkbox"/> No se observó cambio o mejora	Eliminar la estrategia debido a que no provocó en el cliente ninguna respuesta favorable o ventaja para las tiendas		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX.

Estrategia a evaluar: página web al servicio al cliente

NOMBRE	OBJETIVO DE EVALUACION	CRITERIO DE EVALUACION	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIDA CORRECTIVA	CUANDO	RESPONSABLE
"Página web al servicio al cliente"	Verificar que la página web de Nuevos Almacenes S.A. fomente la interacción del cliente con las tiendas	Cuantificar el porcentaje de uso de la herramienta por parte de los clientes, para establecer si los resultados fueron satisfactorios, ello a través de un formulario en el cual se trasladarán los resultados obtenidos mediante mensajes recibidos de parte de los clientes o bien, a través de las sugerencias en línea que se hagan en el período establecido	<p><u>Atención en línea:</u> Incremento</p> <input type="checkbox"/>	Mantener la estrategia		
			Se mantuvo	Reforzar la estrategia, enviando mensajes de correo electrónico o a través de la entrega de hojas volantes, promoviendo la utilización de la herramienta para realizar las atenciones requeridas.		
			No se realizaron			
			<p><u>Consulta de servicios:</u> Incremento</p> <input type="checkbox"/>	Mantener la estrategia, debido a que arrojó resultados positivos		
			Se mantuvo	Fortalecer la estrategia a fin de que los clientes usen la página web		Cada semana o a conveniencia
			No se realizaron	Rediseñar la estrategia con el objeto de que la herramienta de sitio virtual, sea aprovechada para la consultas de tiendas		
			<p><u>Reporte de quejas o sugerencias en línea:</u> Se obtuvieron</p> <input type="checkbox"/>	Mantener la estrategia como mecanismo para conocer las sugerencias de los clientes		
			No se obtuvieron	Eliminar el bloque de quejas y sugerencias debido a que no reporta respuesta por parte de los clientes		
			<p><u>Cientes potenciales:</u> Incrementó</p> <input type="checkbox"/>	Mantener estrategia debido a la visita virtual de mayor número de clientes, a fin de dar a conocer los servicios		
			No se obtuvo respuesta	Rediseño de la estrategia para la obtención de resultados positivos		

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Por medio de proyectos y estadísticas se logró desarrollar y priorizar las necesidades y las expectativas de los clientes externos; como metodología para reducir los reclamos, lo que permitió mejorar los intereses del cliente respecto al servicio de la empresa.
2. Al verificar quejas y reclamos de los clientes externos, se estableció un índice de servicio al cliente. Esto ayudó a identificar las fallas que presentan las empresas en cuanto a la insatisfacción del cliente; tomando en cuenta las actividades necesarias en el proceso de servicio.
3. Para lograr la valoración del grado de satisfacción de los clientes, se obtuvo una mejor imagen corporativa, la cual busca la medición en la satisfacción para los aspectos referentes a los artículos de compra y venta que se ofrecen.
4. Al desarrollar los procesos de mejoramiento por medio de las herramientas administrativas de orientación al trabajador, se obtuvo un logro en las herramientas para reducir las exigencias que se presentaban. Siendo necesario el uso de metas y objetivos que se plantearon a través del servicio que se maneja en las empresas.

5. Al determinar las ventajas de las estrategias del servicio, se tomó en cuenta cada uno de los elementos que conforman la calidad de este, lo que permitió brindar un excelente servicio al cliente en Nuevos Almacenes, S. A., todo esto, gracias al aporte de las capacitaciones que mantienen un personal calificado.

6. El haber identificado las necesidades de los usuarios por medio de las directrices del servicio al cliente; ayudó a formular estrategias que logran las ventajas competitivas, haciéndolo de una manera eficaz. manteniendo y mejorando el desempeño general de las empresas Nuevos Almacenes, S. A.

7. El desarrollo del control y mejoramiento continuo del servicio de los empleados permitirá dar seguimiento a la buena atención que se tiene hacia el cliente con el propósito de la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos, para así reducir las inconformidades de nuestros usuarios.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar los procesos de servicio y su aplicación en el sistema de evaluación; para permitir una atención que cumpla las expectativas y satisfacción de compra de los clientes de Nuevos Almacenes, S. A.
2. Determinar los problemas actuales y priorizarlos, con el propósito de hacer comparaciones futuras sobre la variación de los temperamentos y exigencia de los clientes; para poder integrar el mejoramiento de la organización. Tomando en cuenta todas aquellas herramientas que ayudan al buen desempeño de los trabajadores.
3. Efectuar un modelo de mejoramiento, que permita integrar la satisfacción y necesidades del servicio prestado por la organización, y así obtener un alto grado de participación en el momento que el cliente pueda evaluar el servicio brindado, ya que ayudará a saber el valor y ponderación que el cliente otorga al personal de servicio.
4. Crear herramientas que ayuden a estructurar los esquemas e ideas, facilitando la creación de flujos y procedimientos útiles y sencillos, que miden los niveles de atención que la empresa ofrece.
5. Establecer las ventajas competitivas para contar con una mejor posición delante de la competencia; para asegurar a los clientes y fidelizarlos a la organización, involucrando un factor clave de éxito en el mercado

6. Emplear los principios básicos dentro de la diversidad de problemas que puedan surgir en la relación cliente-servicio de tienda, ya que con ello se puede llegar a saber la calidad y diversidad de los productos que los clientes esperan dentro de las empresas; y asimismo, tener una mejor interacción con las empresas proveedoras de Nuevos Almacenes, S. A.

7. Implementar las técnicas de seguimiento y mejoramiento continuo, selección de problemas, análisis de las causas, metas de mejora, diseño y programación de soluciones; con el fin de dar seguimiento a la reducción de reclamos de los clientes externos. Llevando a cabo las correcciones necesarias que se puedan realizar y dar verificación al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

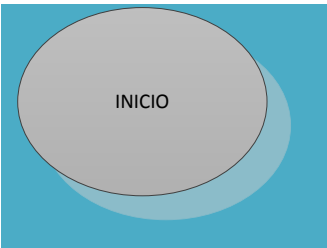
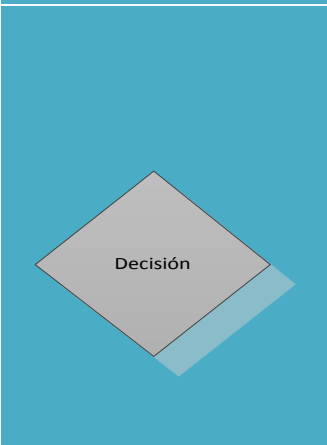
BIBLIOGRAFÍA

1. CERESO, Pedro Luis, *La calidad del servicio al cliente como elemento estratégico para fidelidad al cliente*. [en línea], <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/art012.htm>. [Consulta: 15 de enero de 1997].
2. FRIEDMAN, Harry. *Técnicas profesionales de venta manual de participación*. México, Iberoamérica, 2004. 36 p.
3. GARCÍA FLORES, Francisco Javier. *Diseño de la estrategia de servicio al cliente para una empresa de televisión por cable*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2000. 286 p.
4. HOROVITZ, Jacques. *Los siete secretos del servicio al cliente*. España: Prentice-Hall, 2000. 146 p.
5. LEPPARD, Jhon; MOLYNEUX, Liz. *Cómo mejorar su servicio al cliente*. 2a ed. España: Gestión, 2000. 166 p.
6. MARTIN, William B. *Dirección de los servicios de calidad al cliente*. México: Iberoamérica, 1992. 93 p.
7. MELKMAN, Alan. *La gestión rentable de clientes importantes*. Madrid: Deusto, 2004. 14 p.

8. PEEL, Malcolm. *El servicio al cliente*. Madrid: Deusto, 1993. 204 p.
9. TORRES SALGUERO, Carlos Enrique. *El servicio al cliente en la comercialización de bebidas gaseosas*. Trabajo de graduación de Lic. en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1995. 59 p.
10. WHITELEY, Richard. *La integración cliente–empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes*. México: Prentice-Hall, 1996. 195 p.

APÉNDICE

Simbología del diagrama de flujo de proceso

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	Inicio	Se utiliza para indicar el inicio de un proceso
	Decisión	Se emplea para representar un paso de elección entre diferentes caminos de acción que surgen en una etapa del proceso ante una circunstancia planteada. En su interior se formula una pregunta que genera las distintas alternativas a tomar.
	Inspección o medida	Representa la actividad llevada a cabo de la inspección que consiste cuantas veces pasa por el proceso de inspección para determinar el proceso a utilizar

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Boleta de nota de crédito

NUEVOS ALMACENES, SOCIEDAD ANONIMA NIT.: 3027591-3 **NOTA DE CRÉDITO**
NUEVOS ALMACENES No. 173522
PLAZA CEMACO: BOULEVARD LOS PINOLES # 99 ZONA 10, CENTRO COMERCIAL PLAZA LOCAL 200
GUATEMALA, GUATEMALA. TEL.: 5047-4976 / 5047-4987
ZONA 4: AV. 4 ZONA 4 GUATEMALA, GUATEMALA. TEL.: 5047-2059 FAX: 5047-2057
METRO 15: BOULEVARD VISTA HERMOSA C/AV. ZONA 15 LOCAL 109 TEL.: 5047-9998 5047 GUATEMALA, GUATEMALA
PERU ROYERVELT: CARLE ROYERVELT 25-50 ZONA 9, LOCAL 1 TELE: 5076-8877 AL 01007, GUATEMALA, GUATEMALA
SAN CRISTOBAL: SECTOR 8-1 10-4-1-96 ZONA 8 SAN CRISTOBAL, MARCA GUATEMALA, TEL.: 2425-3000

SERIE T10 DA MES AÑO
GUATEMALA / /


NOMBRE: _____ NIT: _____
DIRECCIÓN: _____ #/SEÑAL _____

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL
 CEMACO		
TOTAL EN LETRAS:		TOTAL Q.

AUTORIZADO POR: _____ REVISADO POR: _____ RECIBIDO POR: _____
ORIGINAL: CLIENTE (BLANCO) • DUPLICADO: CONTABILIDAD (CELESTE) • TRIPLICADO: ARCHIVO (AMARILLO)

Fuente: Nuevos Almacenes S. A.

Anexo 2. **Valores de Nuevos Almacenes S. A.**



reconozcamos a quien refleja los valores de CEMACO

Nombre del colaborador nominado: _____

Propuesto por: _____ Fecha: _____

Valor que reflejó: _____

¿Cómo reflejó este valor?: _____

Código del colaborador nominado: _____ Firma del supervisor: _____

Para participar en la nominación, llena la boleta, obtén la firma de tu supervisor, deposita la "original" en el buzón de valores y guarda la "copia" para tu record.

Fuente: Nuevos Almacenes S. A.

Anexo 3. Ubicación de las tiendas Nuevos Almacenes S. A.



Fuente: Nuevos Almacenes S. A.

Continuación del anexo 4.



Zona 4, ciudad
CEMACO

 **CEMACO**
zona 4

Dirección
7. Avenida 2-34. Zona 4,
Interior tienda CEMACO,
Guatemala Ciudad.
Teléfono: 2421-4404, 2421-6506

Horarios de la tienda:
Lunes a sábado de 9:00 a 20:00 horas
Domingo de 10:00 a 19:00 horas

Fuente: Nuevos Almacenes S. A.

