



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

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Marvin Omar Rafael Ovalle Reynosa

Asesorado por la Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú

Guatemala, agosto de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SERVICIO
AL CLIENTE PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MARVIN OMAR RAFAEL OVALLE REYNOSA

ASESORADO POR LA INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS DE
AKU

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO 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. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford de Hernández
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
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:

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre de 2008.



Marvin Omar Rafael Ovalle Reynosa

Guatemala, Miércoles 19 de mayo de 2010

Ing. Cesar Ernesto Urquizù Rodas
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Ingeniero Urquizù:

Me es grato informarle que he concluido la revisión del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD**, desarrollado por el estudiante **MARVIN OMAR RAFAEL OVALLE REYNOSA**, de la carrera de Ingeniería Industrial.

Considerando que el trabajo cumple con los requisitos delineados en su inicio y llena los requisitos académicos necesarios y de practica necesaria, me permito recomendarle se sirva aprobarla en el entendido que el autor y asesor asumimos la responsabilidad del contenido y conclusiones del mismo.

Atentamente,



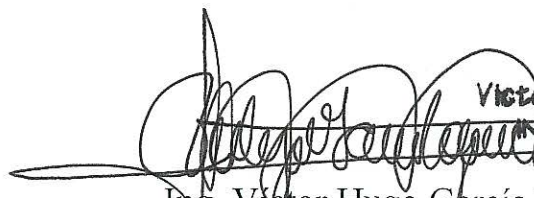
Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Aku
Colegiada No. 4,074.

Miriam Patricia Rubio Contreras
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 4074



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD**, presentado por el estudiante universitario **Marvin Omar Rafael Ovalle Reynosa**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Victor Hugo Garcia Roque
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 5133
Ing. Victor Hugo García Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2010.

/mgp



REF.DIR.EMI.136.014

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 **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD**, presentado por el estudiante universitario **Marvin Omar Rafael Ovalle Reynosa**, 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, agosto de 2014.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 403.2014

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: **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD**, presentado por el estudiante universitario **Marvin Omar Rafael Ovalle Reynosa**, 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, 18 de agosto de 2014

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Porque sin merecerlo aún sigo bendecido de su gracia, ¡Gracias Dios!
- Mi madre** Ana María Reynosa Mendizábal de Ovalle (q.e.p.d.), mamá aunque ya no está presente, toda mi vida ha sido y seguirá siendo dedicada a usted en mayúsculas. Gracias por el infinito amor que me brindó, por su entrega total e incondicional para que alcanzáramos nuestras metas y nos viéramos realizados como personas. Por ser ejemplo y esencia del vivo significado de servir a los demás, de forma excelente dando siempre todo lo que podía dar. ¡Mamá gracias por todo!
- Mi padre** Armando Rafael Ovalle López.
- Mis hermanos** Yuri, Karina y Werner eterno tesoro terrenal, amigos, consuelo y ejemplo,
- Mis sobrinos** Camila Ovalle, Sofía Ovalle, Rodrigo Ovalle, Pablo Ovalle, Diego Ovalle, Juan Ovalle y Alejandro Ovalle por su incondicional y sincero amor que alimenta el alma.

A mi amiga

Inga. Claudia Torres, gracias por haberme apoyado en todo. Y a todos en general, gracias por su apoyo.

A mi asesora

Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú, por toda la ayuda brindada en la elaboración de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por estar siempre a mi lado, haciendo que alcance mis metas.
Mi madre	Ana María Reynosa Mendizábal de Ovalle (q.e.p.d.) por darme la vida, su sabiduría, por regalarme los valores que hoy definen mi vida, por ser quien pagaba mis estudios desde pequeño.
La Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la casa de estudios, el alma mater que me acogiera, dándome para realizar mis estudios.
La Facultad de Ingeniería	Gracias maestros por darme los conocimientos necesarios para hoy ser profesional.
La Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial	Por el apoyo y ser parte fundamental en la coordinación de la carrera de Ingeniería Industrial.
Ingeniero Danilo González Trejo	Por enseñarme y guiarme en la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Ubicación.....	8
1.1.2. Misión	8
1.1.3. Visión.....	8
1.1.4. Valores	8
1.1.5. Organización.....	9
1.2. El servicio y la motivación.....	10
1.2.1. Definición de servicio	11
1.2.2. Definición de motivación	11
1.2.2.1. Tipos de motivación.....	11
1.2.3. Características.....	12
1.2.3.1. Intangibilidad del servicio	12
1.2.3.2. Inseparabilidad del servicio	13
1.2.3.3. Heterogeneidad del servicio	13
1.3. Tipos de servicio.....	14
1.4. El cliente	14
1.4.1. Definición de cliente y excelencia.....	14
1.4.2. Identificación del cliente.....	14

1.4.3.	Relación cliente – proveedor	16
1.5.	Calidad de servicio al cliente	18
1.5.1.	Escalas principales en el servicio.....	22
1.5.2.	Por qué es importante	25
1.6.	Satisfacción del cliente	30
1.6.1.	Elementos subjetivos o intangibles	38
1.6.2.	Elementos objetivos o tangibles	40
1.7.	Estándares de excelencia	41
1.8.	La satisfacción del cliente como ventaja competitiva sostenible	43
1.8.1.	Ventajas competitivas sostenibles.....	47
1.8.2.	Características de las ventajas competitivas sostenibles	52
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.....	55
2.1.	Tipo de cliente que usa y que no usa una agencia de publicidad	55
2.2.	La competencia	56
2.2.1.	Descripción de los competidores.....	59
2.2.2.	Segmentos cubiertos.....	61
2.2.3.	Posicionamiento	62
2.3.	Descripción del proceso de prestación del servicio	64
2.3.1.	Tipos de servicios.....	64
2.3.2.	Medios de pago por el servicio	65
2.4.	Orientación hacia la satisfacción de los clientes	66
2.5.	Problemas frecuentes en los servicios de una agencia de publicidad.	68

2.6.	Errores comunes al implementar un programa de servicio.....	69
2.7.	Tecnología utilizada para prestar el servicio al cliente.....	70
2.8.	Motivación y capacitación del personal	71
2.9.	Formas de contacto con el cliente	74
2.9.1.	Persona a persona	74
2.9.2.	E-mail	77
2.9.3.	Vía telefónica.....	77
3.	PROPUESTA DEL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE	79
3.1.	Propuesta de un programa de calidad en el servicio	79
3.1.1.	Comprender al cliente.....	79
3.1.1.1.	Investigar las impresiones de los clientes	80
3.1.1.2.	Necesidades de evaluar el servicio	83
3.1.2.	Clarificar la estrategia de servicio	85
3.1.3.	Educar a la organización	85
3.1.3.1.	Opciones para el entrenamiento.....	87
3.2.	Capacitación y entrenamiento	87
3.2.1.	Historial de capacitación del personal	88
3.2.2.	Definición de capacitación	88
3.2.3.	Definición de entrenamiento	89
3.3.	Determinación de las necesidades de la capacitación	90
3.3.1.	Capacitación en las áreas de trabajo.....	91
3.3.2.	Capacitación directa al personal.....	92

3.4.	Trabajo en equipo	92
3.5.	Desarrollo organizacional	95
3.6.	Tratamiento de las reclamaciones.....	97
3.6.1.	Servicios para atender las reclamaciones y peticiones	98
3.6.2.	Servicios de información y asesoría.....	98
3.7.	Técnicas y prácticas de administración moderna que contribuyen a lograr la excelencia en el servicio	99
3.7.1.	Sistema Empowerment.	99
3.7.2.	Sistema Kaizen	100
3.7.2.1.	Las 5 “S” del Kaizen	100
3.7.3.	Benchmarking	102
3.7.4.	Outsourcing	102
3.7.5.	Outplacement	103
3.7.6.	Coaching	103
3.7.7.	Mentoring	103
3.7.8.	Negociación.....	104
3.7.9.	Espíritu emprendedor.....	104
3.8.	Motivando al colaborador	105
3.8.1.	Importancia de la motivación en el colaborador.....	105
3.8.2.	Crear motivación en los colaboradores para prestar un buen servicio	106
3.8.3.	Factores positivos motivacionales.....	106
3.8.4.	Manejo de actitudes	110
3.8.5.	La actitud positiva como principal factor motivacional	111
3.8.6.	Inteligencia emocional.....	111
3.8.7.	Una manera de trabajar con gente difícil.....	112

4.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.....	113
4.1.	Etapas de implementación del sistema de servicio al cliente	113
4.1.1.	Transmitir una actitud positiva hacia los demás	113
4.1.2.	Identificar las necesidades de los clientes.....	114
4.2.	Entrevista personal	114
4.3.	Manejo profesional de problemas en el servicio	114
4.3.1.	Aceptar el problema.....	115
4.3.2.	Comprender al cliente.....	115
4.3.3.	Solicitar inmediatamente una disculpa con el cliente	115
4.3.4.	Negociar con el cliente la solución del problema	116
4.3.5.	Solucionar el problema	116
4.3.5.1.	Escuchar	116
4.3.5.2.	Investigar	116
4.3.5.3.	Solucionar	117
4.3.5.4.	Seguimiento	117
4.4.	Importancia de escuchar al cliente	117
4.4.1.	La cortesía por teléfono	117
4.4.1.1.	Técnicas telefónicas apropiadas.....	118
4.4.1.2.	Entender las necesidades del cliente	121
4.4.1.3.	Manejar la percepción del cliente	121
4.5.	Control y seguimiento a los clientes	122

4.5.1.	Necesidad de evaluar el servicio a los clientes	122
5.	SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	123
5.1.	Métodos para obtener retroalimentación de los clientes	123
5.1.1.	Comunicación con el cliente.....	123
5.1.2.	Encuestas.....	123
5.1.3.	Entrevista telefónica	124
5.1.4.	Anticipación de las expectativas del cliente	124
5.2.	Mejoramiento continuo	125
5.2.1.	Contratación del personal con aptitudes de servicio al cliente	125
5.3.	Evitar la respuesta electrónica	125
5.4.	Capacitar al personal para dar un excelente servicio siempre	126
5.5.	Capacitación del personal enfocada a la amistad con el cliente	126
5.6.	Administrar las quejas del cliente	126
5.7.	Aplicar los siete secretos del servicio al cliente.....	127
5.8.	Utilizar las normas ISO.....	129
	CONCLUSIONES.....	133
	RECOMENDACIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA.....	137
	ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Vallas fijas.....	1
2.	Vallas panorámicas	2
3.	Vallas perimetrales.....	2
4.	Rótulos.....	3
5.	Pantallas fijas y móviles.....	4
6.	Mupis	5
7.	Vallas móviles.....	6
8.	Vallas humanas	7
9.	Vehículos rotulados	7
10.	Organigrama.....	10
11.	Pantalla móvil	60
12.	Valla y vehículo móvil de megapublicidad	63
13.	Posicionamiento en la muestra	64
14.	Conteo de vehículos	65

TABLAS

I.	Tamaño de las empresas de acuerdo al número de empleados	62
II.	Posicionamiento en la muestra	63
III.	Precios del servicio	66

GLOSARIO

Servicio al cliente	Servicio o atención que proporciona un negocio o empresa a sus clientes, cuando se habla de dar un buen servicio o atención al cliente, se hace referencia a darle un buen trato, a ser amables con él, a darle un servicio personalizado, a brindarle un ambiente agradable, a hacer que se sienta cómodo y seguro en el local, a proporcionales servicios extras al producto, etc.
Cliente	Persona que por lo general, compra productos o servicios en un establecimiento.
Servicio	Producto no tangible
Estrategia	Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo
Competencia	Conjunto de negocios que compiten con el Nuestro
<i>Merchandising</i>	Actividades o características que se dan en los establecimientos de venta, que tienen como finalidad estimular la afluencia de público o las ventas en dicho local, ejemplos de merchandising son la decoración del local, su iluminación, etc.

RESUMEN

Es necesario analizar los procesos de servicio al cliente, para acercarse más a las necesidades y actitudes de los compradores, ya que cada usuario es distinto, con necesidades e intereses diversos. Cuanto más acierte la empresa en proporcionar satisfacción a esos intereses y necesidades, mayor será la probabilidad de conseguir y conservar clientes.

Es necesario, para lograr el desarrollo de un sistema de servicio al cliente, para una agencia de publicidad, en la ciudad capital de Guatemala, para satisfacer las necesidades del cliente y así aprovechar al máximo una de las fuentes de empleo más grandes de Guatemala, como lo es la publicidad, ya que la publicidad esta en cualquier lugar. Se debe enfocar la atención al cliente en servirle como él espera (lo cual significa ponerse en el lugar del cliente) y si se puede superar sus expectativas.

Se dará una definición de servicio, características y tipos de servicio existentes; así como la definición del cliente y excelencia, la identificación del cliente y la relación cliente – proveedor. La calidad en el servicio al cliente, la satisfacción del cliente, los estándares de excelencia y la satisfacción del cliente, como una ventaja competitiva sostenible.

Se hará un análisis de los clientes que utilizan de manera directa, indirecta o bien no usan una agencia de publicidad, de la competencia que se tiene, haciendo una descripción de los competidores, segmentos cubiertos por los mismos, así como de su posicionamiento. Además se describirá el proceso de la prestación del servicio, la orientación hacia la satisfacción de los clientes, los

problemas más frecuentes que se manifiestan en la prestación de los servicios de una agencia de publicidad. Se hará descripción de los errores más frecuentes, al implantarse un programa de servicio. También se describirá la tecnología que se utiliza para prestarle el servicio al cliente y de que manera se contacta con el mismo.

Se dará a conocer una propuesta para la implementación de un sistema de servicio al cliente, que satisfaga las expectativas del cliente, para ello se requerirá de la capacitación a los colaboradores, por ello es necesario dar a conocer algunas herramientas de la administración moderna, que contribuyen a lograr la excelencia en el servicio. La importancia de la motivación en la empresa y factores positivos que pueden ayudar. Dentro del mismo capítulo se darán consejos sobre cómo trabajar con gente difícil y se hará un énfasis, de que, las personas que se quejan, no son enemigas, son los mejores amigos de la misma. La visión y misión de la empresa también es un punto importante.

Se aconsejará al lector, sobre cómo manejar profesionalmente los problemas en el servicio y cómo darle seguimiento, además la importancia de saber escuchar al cliente, métodos para obtener retroalimentación de los clientes, se darán algunos consejos de técnicas telefónicas apropiadas para entablar una conversación con el cliente y cómo manejar la percepción del cliente.

Se dará a conocer algunos métodos, para obtener retroalimentación de los clientes. Se tratará también los temas de mejoramiento continuo, evitar la respuesta electrónica, capacitar al personal desde el punto de vista humano y no económico, así como también hacia una amistad con el cliente. Otra parte importante, es la administración de quejas, aplicar los siete secretos del servicio al cliente y la utilización de las normas ISO.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un sistema de servicio al cliente para una agencia de publicidad.

Específicos

1. Identificar cómo se encuentra actualmente el servicio al cliente que está brindando la empresa.
2. Identificar, qué tipos de clientes existen y como un servicio al cliente excelente, se convierte en una herramienta fundamental para una empresa.
3. Explicar, cómo se puede elaborar una estrategia, enfocada al servicio al cliente.
4. Explicar, cómo se puede diseñar un servicio, al cliente eficiente y de calidad.
5. Dar a conocer cómo la administración de quejas hace más competitiva a la empresa.
6. Explicar, cómo la motivación de los colaboradores de la empresa influye en la relación con el cliente.

7. Explicar, cómo influye en el servicio final, la capacitación que se le brinde a los colaboradores de la empresa.
8. Dar a conocer la importancia de escuchar al cliente.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, algunas empresas no tienen establecido la importancia de la excelencia que debe tener el servicio al cliente, y si lo tienen se les reducen a pensar que es solamente, para recibir reclamos o garantizar los productos o servicios. Generalmente tienen poco personal, muy mal preparado para el trato con el público, con muy pocos conocimientos de los productos o servicios. Por lo que el desarrollo de un sistema de servicio al cliente para una agencia de publicidad en la ciudad capital de Guatemala, es indispensable para la satisfacción del cliente.

Los bancos, son un buen ejemplo de esto, largas colas en el Departamento de Servicio al Cliente, generalmente muy lento y tedioso. Otro caso interesante es el de las líneas aéreas, las cuales se esmeran por dar un excelente servicio a bordo y descuidan profundamente el proceso de recepción y de equipaje.

¿Por qué muchas empresas ven el servicio al cliente como un gasto?, la respuesta puede estar en el hecho de ver las relaciones de negocios de este departamento, como no vinculadas a las transacciones principales de la empresa, aquellas que generan ganancia directa, como las relaciones de ventas de los productos o bienes.

El servicio al cliente debe ser orientado hacia el consumidor, se debe ejecutar procesos de investigación y análisis del consumidor, así como intervenir en las acciones que conlleven a una mejora de los procesos, del producto, o servicios que preste la empresa o institución.

Una mala forma de pensar es, “que adaptarse al cliente significa tomarse mucho tiempo y hacer un esfuerzo adicional sin la garantía de poder sacar provecho de ello”. En realidad un buen servicio al cliente es un excelente negocio y el presente trabajo se enfoca en desarrollar un sistema para demostrarlo

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa

La empresa se dedica a realizar promoción desde punto de vista de la publicidad, tales como:

- Medios exteriores
 - Vallas fijas

Figura 1. Vallas fijas



Fuente. www.todoenpublicidad.com. Consulta:
20 abril de 2007.

- Vallas panorámicas

Figura 2. **Vallas panorámicas**



Fuente. www.area123.com. Consulta:
20 abril de 2007.

- Vallas perimetrales

Figura 3. **Vallas perimetrales**



Fuente. www.todolettreros.com.ar. Consulta:
20 abril de 2007.

- Rótulos

Figura 4. **Rótulos**



Fuente. www.todolettreros.com.ar. Consulta:
20 abril de 2007.

- Pantallas fijas y móviles

Figura 5. **Pantallas fijas y móviles**



Fuente. www.todolettreros.com.ar. Consulta:
20 abril de 2007.

- Mupis (mueble urbano para información)

Figura 6. **Mupis**



Fuente. www.todolettreros.com.ar. Consulta:
20 abril de 2007.

- Vallas móviles

Figura 7. **Vallas móviles**



Fuente. www.rotuloselectronicos.net. Consulta:
20 abril de 2007.

- Vallas humanas

Figura 8. **Vallas humanas**



Fuente. www.ideasparaganardinero.com. Consulta:
20 abril de 2007.

- Vehículos rotulados

Figura 9. **Vehículos rotulados**



Fuente. www.jumex.com. Consulta:
20 abril de 2007.

1.1.1. Ubicación

Se encuentra ubicada en la avenida Reforma de la zona 10, edificio Reforma Montúfar, Guatemala, Guatemala.

1.1.2. Misión

“Ofrecer una alternativa innovadora y eficaz, que logre transmitir un mensaje claro y efectivo”.

1.1.3. Visión

“Brindar un servicio de total satisfacción, para el cliente con los mejores precios del mercado”

1.1.4. Valores

Responsabilidad: se asume el compromiso de ser una organización dinámica, eficaz, moderna y garante de la obligación adquirida con la visión, la misión, los valores y los principios.

Honestidad: la integridad, es el activo más importante para la empresa.

Respeto: el fundamento de este valor ético, radica en la atención que se presta a los derechos de los demás, para lograr la armonía de la colectividad. El respeto supone entender que como seres humanos, todos son iguales y se merecen ser tratados con dignidad.

Excelencia: se busca superioridad y corrección en lo que se hace. Forjar con trabajo resultados dignos de aprecio y admiración. Se rechaza la mediocridad y la ineficiencia, pues se busca la excelencia, mediante el esfuerzo constante y tenaz, el trabajo en equipo y la comunión de intereses.

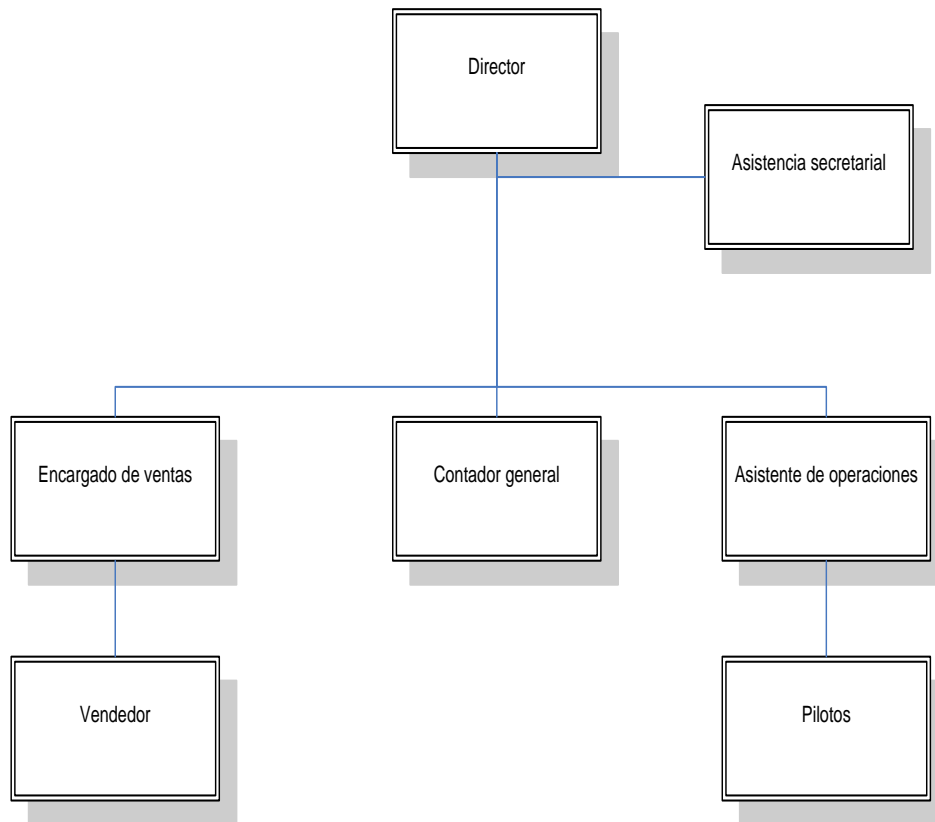
Lealtad: es un compromiso adquirido por la empresa, por todos y cada uno de sus integrantes, en forma recíproca y solidaria. La lealtad, nace de la coincidencia de valores y principios, y se fortalece por la visión y la misión compartidas.

Amistad: la amistad, respetuosa y responsable que se comparte es la base de la comunicación y el trabajo en equipo, la razón del éxito y un compromiso para la empresa.

1.1.5. Organización

La estructura organizacional comprende tres niveles; de los cuales se puede definir que es una estructura plana, que aún no reemplaza la jerarquía por equipos autodirigidos, el tipo de estructura que aún tiene un liderazgo que se ejerce por la jerarquía.

Figura 10. **Organigrama**



Fuente: elaboración propia.

1.2. **El servicio y la motivación**

El servicio y la motivación, son dos sucesos mutuamente excluyentes, la actitud en el servicio no radica en la motivación, sino en la identificación de la vocación al servicio, la motivación se ejerce desde el punto de vista del reconocimiento y las condiciones de un clima organizacional que permite desarrollar a los subordinados con un toque de personalidad de cada integrante de la estructura.

1.2.1. Definición de servicio

El servicio, se define como una sumatoria de momentos de verdad, un momento de verdad, es la interacción entre el cliente interno y el cliente externo.

1.2.2. Definición de motivación

La motivación, impulsa a la persona a realizar tareas, y actividades, con convicción, voluntad e interés de la forma de alcanzar, metas u objetivos.

1.2.2.1. Tipos de motivación

La motivación se basa en incentivos.

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos: incentivos que se definen regularmente desde el punto de vista la percepción de incremento de dinero.
- Enriquecimiento del puesto: definir nuevas funciones para que se sienta más satisfecho el individuo.
- Administración de objetivos: administración que se basa en valores, políticas que dirigen la empresa por los objetivos.

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

1.2.3. Características

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- Heterogeneidad y
- Carácter perecedero

1.2.3.1. Intangibilidad del servicio

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud, el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.

Por ese motivo, según Philip Kotler, “a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible"

1.2.3.2. Inseparabilidad del servicio

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia, se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista, para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado

1.2.3.3. Heterogeneidad del servicio

Variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes, es decir; que cada servicio depende de quién lo presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados, de tal manera; que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

1.3. Tipos de servicio

Los tipos de servicio, pueden clasificarse por los grados de satisfacción en el cliente, por lo tanto es importante enumerarlos:

- Eficaz y agradable
- Eficaz y desagradable
- Ineficaz y agradable
- Ineficaz y desagradable

1.4. El cliente

En el comercio y el mercadeo, un cliente es quien accede a un producto o servicio, por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente; cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

1.4.1. Definición de cliente y excelencia

El cliente es el centro de atención dentro de la empresa, detrás de él, está el mercadeo, la excelencia es una percepción de calidad, concepto relativo a la evaluación del cliente.

1.4.2. Identificación del cliente

La tarea primordial, será la identificación y cuantificación de ese mercado potencial, constituido por el grupo de clientes que aún no accede a los productos de la empresa, dado que la conformación de una base de datos de

los mismos, facilitará todo contacto que la empresa quiera adelantar en su intención por llamar su atención y lograr su posterior conquista.

En la conformación de la base de datos, será de gran ayuda la clasificación preliminar de los clientes actuales de la empresa, ya que como se mencionó anteriormente, los nuevos clientes se ubicaran en las mismas actividades productivas, y tendrán características similares, con lo cual el paso a seguir será agotar todas las fuentes de información posible para identificarlos.

En primera medida se consultarán directorios especializados, guías telefónicas, listados gremiales, publicaciones de revistas y de prensa, así como cualquier otra fuente de información escrita posible.

En segunda instancia se puede construir la base de datos, a partir de las referencias que nos faciliten los clientes actuales, por observación física o bien por medio de mecanismos de captura de registros, que pueda implementar la empresa.

Lo importante es que, cualquiera que sea el mecanismo que se adopte, se agote toda fuente de información posible, al interior de la empresa o desde otras organizaciones, públicas o privadas, presentes en el medio, logrando cuantificar el mercado potencial por conquistar.

Aquí se hace necesario señalar que durante esta ofensiva mercadológica se revisa y válida las diversas acciones con que la empresa aborda su mercado, y se documenta toda la estrategia, para orientar las medidas futuras de acuerdo con la dinámica del mercado.

1.4.3. Relación cliente – proveedor

Como resultado de esta nueva filosofía y práctica de establecer con los proveedores unas relaciones transparentes y a largo plazo, basadas en la confianza y beneficio de las partes, las empresas podrán lograr disminuir el número de proveedores, mejorando su calidad, garantizar la calidad del bien o del servicio recibido.

Se define como la relación entre los individuos o grupos de individuos que reciben o se benefician con un proceso, (clientes); y aquellos que originan resultados que representan entradas o recursos a dichos procesos, (proveedores).

De esta forma se definen los clientes / proveedores internos y externos del sistema a la sociedad.

La relación cliente – proveedor, es que el cliente tenga la certeza que el bien o servicio que le sea entregado o brindado, sea de excelente calidad. Por ejemplo se tiene a Kaoru Ishikawa, para quien el objetivo fundamental de estas relaciones es el de mejorar la garantía de calidad y eliminar las insatisfactorias condiciones existentes, entre el comprador y el proveedor, y para lograr este propósito enuncia nueve principios:

- Comprador y proveedor, son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad.
- Comprador y proveedor, deben ser independientes y respetar esa independencia.

- El comprador debe suministrar información clara y adecuada sobre lo que requiere.
- El contrato entre las partes debe contemplar: calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.
- El proveedor debe certificar y garantizar una calidad satisfactoria, respaldada con datos. Las partes deben, previamente, acordar los métodos de evaluación y ensayo.
- El contrato debe incluir sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias.
- Las partes deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.
- Las partes deben controlar eficientemente las actividades comerciales, tales como; pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.
- Comprador y proveedor deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor, distingue dos tipos de cadena.
 - La cadena cliente/ proveedor externa: es la formada por el conjunto Proveedor- Organización- Cliente, la organización es cliente o proveedor según reciba o suministre producto.
 - La cadena cliente / proveedor interna: es la formada por las diferentes actividades de la organización. Cada actividad genera

un resultado que es el comienzo de la siguiente, y así sucesivamente.

Las empresas más avanzadas, en estos modelos, están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

1.5. Calidad de servicio al cliente

Un servicio, es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

- Principios en los que descansa la calidad del servicio
 - El cliente, es el único juez de la calidad del servicio
 - El cliente, es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
 - La empresa, debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
 - La empresa, debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
 - Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
 - Para eliminar los errores, se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

- Razones que frenan la implantación de la calidad de servicio
 - A continuación se expone una serie de razones que obstaculizan la implantación de la calidad de servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que:
 - Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios
 - El cliente es de buena fe
 - El servicio es una inversión importante
 - Para que el servicio sea de buena calidad, es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
 - Un cliente es ya cliente antes de comprar
 - La calidad de servicio es un dominio prioritario
 - El éxito depende, más del mando medio que del personal de línea.
 - Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.
 - Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros
 - La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

- Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio
 - Imagen
 - Expectativas y percepciones acerca de la calidad.
 - La manera como se presenta un servicio
 - La extensión o la prolongación de su satisfacción

- Razones del por qué se dirigen con muy poca o ninguna calidad en el servicio
 - Preocupación excesiva por la calidad de los productos manufactureros.
 - Dificultades para definir papeles y funciones de un servicio
 - Incapacidad para definir las características de la calidad de los servicios.
 - Falta de conocimiento y autoridad para el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad total en los servicios.
 - El supuesto de que, la calidad en los servicios es de importancia secundaria.

- Atributos esenciales para operaciones de servicios
 - Eficiencia, precisión
 - Uniformidad, constancia
 - Receptividad, accesibilidad
 - Confiabilidad
 - Competencia y capacidad
 - Cortesía, cuidado, entrenamiento
 - Seguridad
 - Satisfacción y placer

- Factores clave, de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad
 - Atención inmediata
 - Comprensión de lo que el cliente quiere

- Atención completa y exclusiva
 - Trato cortés
 - Expresión de interés por el cliente
 - Receptividad a preguntas
 - Prontitud en la respuesta
 - Eficiencia al prestar un servicio
 - Explicación de procedimientos
 - Expresión de placer al servir al cliente
 - Expresión de agradecimiento
 - Atención a los reclamos
 - Solución a los reclamos, se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente.
 - Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.
- Razones para un mal servicio al cliente
 - Pregunte a cualquier consumidor o cliente, por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?
 - Empleados negligentes
 - Entrenamiento deficiente
 - Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
 - Diferencias de percepción, entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren.
 - Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes.

- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten.
 - Carencia de una filosofía del servicio al cliente, dentro de la compañía.
 - Deficiente manejo y resolución de las quejas
 - Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment).
 - Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.
- Los siete pecados capitales del servicio
 - Apatía
 - Sacudirse al cliente
 - Frialdad (indiferencia)
 - Actuar en forma robotizada
 - Rigidez (intransigente)
 - Enviar al cliente de un lado a otro

1.5.1. Escalas principales en el servicio

Nivel 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes, y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones, por las que la calidad de servicio, puede ser percibida como deficiente es, no conocer con precisión qué es lo que los clientes esperan. El nivel 1, nivel de información de mercadeo; es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio, y surge cuando las empresas de servicios, no conocen con antelación que aspectos son

indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

Nivel 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen, sobre las expectativas de los clientes, y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones, en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios, puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares, atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

Nivel 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio, realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud, no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las

especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por los recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras, en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión, control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

Nivel 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este nivel significa que las promesas hechas a los clientes, a través de la comunicación de mercadeo, no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben, a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación, puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo, muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar, al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se

expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente, guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios, en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, se observa como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego, la clave para cerrar el nivel 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes niveles del modelo:

$$\text{nivel 5} = f(\text{nivel 1, nivel 2, nivel 3, nivel 4})$$

1.5.2. Por qué es importante

Fidelidad del cliente

Plantearse las necesidades del cliente, puede ser un punto de partida, pero atenderle, es el camino a seguir. Un seguimiento y unas pautas correctas y concretas, así como concienciarse de que no existen los clientes para toda la vida, son el mejor amuleto para no fallar en las acciones de mercadeo.

Para comenzar, se le pide que se plantee las siguientes preguntas:

¿Cuántos competidores tiene su empresa, que ofrecen productos o servicios similares a los que comercializa su organización?

Considerando la amplia y variada oferta de productos o servicios que hacen todas las empresas que compiten en su mercado, ¿por qué los clientes, consumidores y/o usuarios, deberían comprar en su organización y no en cualquiera de los competidores?

Más importante aún: ¿por qué, después de haber comprado la primera vez en la empresa, los clientes deberían volver una y otra vez a hacer negocios?

Cada uno de los clientes, de su empresa, hace únicamente una transacción con su organización. Llegan, hacen su transacción y no se vuelven a ver nunca más.

En esa situación, ¿cuánto tiempo podría seguir operando su empresa? Alguien pensará: “Eso no le ha sucedido a mi empresa, en consecuencia, ¿por qué debo preocuparme?” Afortunadamente no le ha sucedido pero:

¿Qué sucedería, si los actuales clientes de su empresa comenzasen a abandonarla paulatina, lenta, pero progresivamente? ¿Cuál sería el resultado final?

¿Cree que no es posible? En el libro Hechos fascinantes sobre el mundo empresarial, Denton y Boyd advierten, que los estudios realizados al respecto, indican que en promedio, las empresas pierden hasta un 20 por ciento de sus clientes cada año debido al mal servicio.

Una empresa que pierde cada año un 20 por ciento de sus clientes y no hace nada al respecto, ¿en cinco años se queda sin clientes!

Si no se cuida activamente, se deteriora de forma continua y progresiva

Deje su automóvil aparcado y sin uso durante un tiempo, y luego trate de ponerlo en marcha y se llevará una desagradable sorpresa. Deje una casa deshabitada durante un tiempo, y verá como comienza a deteriorarse por sí sola. Lo mismo sucede con la fidelidad de los clientes, si no se cuida activa y conscientemente, se hace cada vez peor y peor y peor.

Y la realidad nos dice que ninguna empresa, organización o institución subsiste si no dispone de "clientes" (sea cual sea el nombre que éstos reciban: compradores, pacientes, contribuyentes, abonados, usuarios). Las empresas, en especial, sólo existen por y para sus clientes.

Ahora bien, la pregunta clave es: ¿Por qué abandonan?

¿Por qué algunos (¡o, quizás, muchos!) clientes dejan de hacer negocios con la empresa? Para contestar con precisión a esta pregunta, es necesario realizar una investigación entre los ex-clientes de la organización. Pero, si en su empresa no existe ese tipo de estudio de mercado, se le ruega que tome debida nota, de los resultados de una amplia investigación realizada en los EE.UU. por la prestigiosa organización: The Forum Corporation.

En esa investigación, que incluyó empresas de todas las áreas y sectores de negocios, grandes y pequeñas, a la pregunta ¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?, la distribución en tantos por ciento de las respuestas fue la siguiente:

16 por ciento debido a la calidad.

15 por ciento debido al precio.

20 por ciento debido a falta de contacto y atención personal.

49 por ciento debido a baja calidad del servicio.

En otras palabras, el 16 por ciento de los encuestados dijeron que, al mismo precio, encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15 por ciento, respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones. El 20 por ciento, se quejó de la ausencia de un contacto y atención del personal

adecuado. Y el 49 por ciento indicó que el contacto con el personal del servicio, de los proveedores era de ínfima calidad.

Otros estudios indican que las empresas pierden clientes debido a:

1 por ciento: defunción

3 por ciento: traslado a otra ciudad

5 por ciento: influencia de amigos

9 por ciento: atraídos por la competencia

14 por ciento: insatisfechos con los productos

68 por ciento: frustrados por una actitud de indiferencia, por parte de un empleado de la empresa.

En resumen, en ambos casos, prácticamente un 70 por ciento de los ex-clientes abandonaron a sus antiguos proveedores porque no se sentían satisfechos con el trato recibido.

Es decir:

Debido a una deficiente atención al cliente

Estos datos coinciden con los resultados de otra investigación realizada en España, con los auspicios de la Universidad de Valencia, tuvo como objetivo identificar cuáles fueron las principales causas de insatisfacción de los clientes con los proveedores que estaban utilizando en ese momento.

En esa investigación, el 63 por ciento de las respuestas se centró en dos aspectos:

- Negligencia del personal de contacto (descuido, omisión, falta de interés y aplicación en algunas de las fases del contacto)
- Descortesía del personal de contacto.

Estos son sin lugar a dudas, datos que deben preocupar a cualquier dueño, directivo, empleado consciente de sus responsabilidades. ¿O no? La realidad de los mercados altamente competitivos en que operan las empresas en la actualidad hace que: hoy para la mayoría de las empresas, el servicio y la atención al cliente se hayan convertido en las únicas armas competitivas para captar y mantener contentos a los clientes.

- Servicio al cliente

Para Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner (Services Marketing, McGraw-Hill, 1996) las únicas empresas que alcanzarán el éxito en el futuro (incluso a corto plazo) serán aquellas que centren su gestión en:

- Centrar toda la gestión en el cliente y, muy especialmente, en la satisfacción de los clientes.
- Orientar toda la gestión al concepto de creación de valor para los clientes (los clientes, siempre, han comprado valor y sólo valor).
- Incorporar profundamente en la empresa la calidad como valor central de la cultura: gestión de la calidad total y mejora constante de la calidad de los servicios.

- Utilizar el servicio como elemento "diferenciador": tanto en el sector servicios en sí pero, en especial, en los sectores industriales, en los que el servicio debe convertirse en la clave de la diferenciación y fuente de ventajas competitivas.
- Nuevas medidas del desempeño: desarrollar nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y personas, que permitan relacionar directamente la satisfacción de los clientes, con los objetivos financieros y las mediciones operativas.
- Aprovechar al máximo las tecnologías emergentes: tecnologías de la información, tecnologías de la comunicación, gestión del conocimiento, programas de gestión (ERP), (CRM) y similares, para mejorar el servicio a los clientes.

1.6. Satisfacción del cliente

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia, para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto los profesionales del mercadeo, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para

que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

- Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener, al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- Primer beneficio: el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo beneficio: el cliente satisfecho, comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer beneficio: el cliente satisfecho, deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- Una determinada participación en el mercado.

- Definición de satisfacción del cliente:

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

- Elementos que conforman la satisfacción del cliente:

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

El rendimiento percibido: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido, luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser

determinado, luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

Las expectativas: las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto, es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles

- Están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Niveles de satisfacción: luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer, solo lo que pueden entregar, y entregar después, más de lo que prometieron.

Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero, obtener mediante una investigación de mercado: el rendimiento percibido y las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas elevadas = 3
- Expectativas moderadas = 2
- Expectativas bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: de 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: igual o menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$7 - 3 = 4$ Lo que significa que el cliente está: insatisfecho

- Satisfacción del cliente versus rentabilidad

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia, sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo experto en mercadeo, es el de generar satisfacción en sus clientes, pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique echar la casa por la ventana.

No cabe duda que, el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes realizando la siguiente operación:

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente

Pero, para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes para averiguar (mediante una investigación de mercados): el resultado que obtuvo al adquirir el producto o servicio y las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los expertos en mercadeo, de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea —rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

1.6.1. Elementos subjetivos o intangibles

La calidad en los servicios, es más subjetiva, por lo que resulta difícil establecer indicadores válidos para su medición, lo que determina, son las percepciones de los clientes. Hay factores subjetivos, que dependen de la estructura y dinámica del propio servicio, pero existen otras, que solo dependen de las necesidades de quienes lo solicitan.

En este sentido, solo es posible medir la calidad desde un punto de vista cualitativo.

Calidad de los servicios, es la orientación que siguen todos los recursos y trabajadores en la empresa para lograr la satisfacción de los clientes.

Servicio, implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer negocios con ella. Por tanto, la empresa debe buscar aumentar el número de servicios, a ofertar sin afectar la calidad de los productos.

En lo referente a la calidad percibida del servicio, se destacan las siguientes definiciones:

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), lo definen como el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes.

Schrolder (1992): calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente.

Según Galgano (1995), describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

Teniendo en cuenta que el sistema de gestión se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente, con respecto al servicio y la percepción de éste.

La calidad del servicio percibida por parte de los clientes se fundamenta en los siguientes atributos:

- Tangibilidad: los elementos que el cliente puede sentir, tocar el mismo sirve de referencia para valorar la calidad del servicio.
- Fiabilidad: ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio.
- Empatía: el identificarse con el cliente y ver a través de los ojos del cliente. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente.

- Seguridad: impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza. Que el cliente sienta que lo atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados.
- Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente, dar la sensación al cliente que es importante.

Las acciones de gestión de calidad se sustentan en indicadores, mediciones, recopilación y análisis de datos y bases de datos comparativos, campos todos que han sido objeto de muchos debates en la actualidad.

Como se observa en estas definiciones el significado de la categoría calidad extiende su alcance, ya no se hace alusión únicamente a determinadas características del producto o del proceso, sino que se amplía y se globaliza a nivel de toda la organización, lo cual requiere, a criterio de la autora, de un enfoque integral y sistémico.

Analizando el concepto de calidad que expresan los autores antes mencionados, se puede resumir, que existen elementos que son comunes y están referido a las necesidades de los clientes como aspecto fundamental, en la evaluación de la calidad, sus expectativas y su satisfacción.

Abordado el concepto de calidad de manera amplia, se procede a tratar en el próximo epígrafe la gestión de calidad.

1.6.2. Elementos objetivos o tangibles

- Características específicas de los servicios

- Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- Los servicios son personalizados
- Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- Los servicios se producen conforme a la demanda
- Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo
- Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra.
- Pudiendo comprender una integración de funciones compleja de diversos sistemas de apoyo.

1.7. Estándares de excelencia

- “ Los 10 mandamientos para un servicio de excelencia y la conservación de los clientes

- El cliente, es la persona más importante en la empresa
- El cliente, no depende de usted, sino que usted depende del cliente.
- Usted trabaja para sus clientes
- El cliente, no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
- El cliente, le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
- El cliente, es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
- El cliente, no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
- El cliente, no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
- El cliente, se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle
- El cliente, es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su cliente”¹

¹BERRY, Leonard. *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente.* p 143.

- Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio
 - No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
 - Dar atención total, sin distracciones o interrupciones.
 - Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
 - Sea natural, no falso o robotizado.
 - Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
 - Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede).
 - Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente.
 - Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada).
 - Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión).
 - Manténgase en forma, cuide su persona.

1.8. La satisfacción del cliente como ventaja competitiva sostenible

La ventaja competitiva constituye, una característica que le permite a la empresa eludir la competencia directa de los rivales y poder de esta forma obtener unos rendimientos superiores a la media del sector. La empresa puede buscar esos rendimientos superiores apoyándose en una ventaja en costos o en una ventaja diferenciadora.

De acuerdo con la enciclopedia Libre Wikipedia (2007), la ventaja competitiva no existe, *per se*, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva, se refieren al deseo, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y

servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor. La ventaja competitiva (VC) puede expresarse de la siguiente manera:

$$VC = \text{Deseo} + \text{Conocimientos} + \text{Capital} + \text{Tecnología} + \text{Habilidades}$$

Donde:

- El Deseo. Constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad; por ejemplo, la visión de ser economista requiere de los deseos para lograrlo. Debería ser considerado como el principal factor de producción. En realidad, si una persona no tiene deseo no produce. Un heredero billonario puede heredar todos los factores de producción tradicionales y en cantidades billonarias, pero, si no tiene deseo, todos los factores se deteriorarán hasta perderlos totalmente.
- El Conocimiento. Es la razón natural para entender lo que se quiere realizar y el cómo lograr esa realización (estudiando y preguntando). La información sola no sirve para nada si no se incorpora al conocimiento. Drucker (2004), llamó la atención de los economistas pidiendo una teoría económica que coloque el conocimiento en el centro de la producción de la riqueza. En realidad, no se puede aumentar la productividad sin conocimiento. Con el conocimiento, las máquinas sirven al trabajador y no al contrario, como sucedía en el siglo pasado.
- El Capital. Es necesario para la puesta en marcha de cualquier emprendimiento y para adquirir la tecnología requerida. Anteriormente, el capital llegó a pesar 50 por ciento o más en un negocio. Los ganaderos capitalistas antioqueños todavía utilizan la propuesta de aportar el ganado a un finquero que no tiene el capital para surtir su finca con el compromiso que las utilidades se repartirán por partes iguales: negocio

"al partir", dicen los antioqueños. Es decir, está otorgándole un peso del 50 por ciento al factor capital. El finquero o hacendado aporta la tierra, la mano de obra, su tiempo y algunos insumos tales como la sal y las desparasitaciones del ganado y sus conocimientos, por el restante 50 por ciento de las utilidades que arroje el engorde y venta del ganado al final de la ceba.

No obstante lo anterior, con la competencia financiera internacional, el capital ha ido perdiendo ese lugar de privilegio, del que gozó, desde la época de los Rothschild del siglo XIX. Lo que sí es creciente, es que un empresario con deseos y con conocimientos, consigue fácilmente el capital que requiere a través de la banca de inversión, cuya misión es juntar el capital con los conocimientos y los deseos.

- La Tecnología. Según la enciclopedia Libre Wikipedia (2007), la tecnología, es la aplicación de los conocimientos a través del uso de máquinas y equipos (tecnologías duras) o de procesos y procedimientos (tecnologías blandas), con el fin de reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad en el mercado. Cuando se necesita transferencia de tecnologías es necesario recordar las llamadas "4 Aes" de la transferencia tecnológica: acceso, asimilación, adaptación y aplicación de la tecnología.

Primero hay que cerciorarse si hay acceso. Las llamadas tecnologías de punta o últimos avances tecnológicos no son accesibles, según sea el caso. Las tecnologías genéricas no tienen barreras.

Segundo, si se logra acceder a la tecnología deseada hay que entender cómo funciona, asimilar sus usos y sus limitaciones.

Tercero, normalmente se debe adaptar la tecnología adquirida al medio en que va a ponerse en funcionamiento.

Finalmente, una vez se haya adaptado al medio, se aplica a la función o funciones de producción deseadas. La tecnología constituye un elemento más de competitividad, pero no la garantiza por sí sola.

- Las Habilidades o Destrezas. Se adquieren con la capacitación y la práctica. Las habilidades sólo se desarrollan mediante la repetición de la misma labor y esto requiere, una vez más, de los deseos de hacerlo. Si se logra aumentar las habilidades, se debe, entonces, aumentar la productividad. Las habilidades deben conducir al mejoramiento continuo del proceso, del producto y del servicio. Los japoneses llaman al proceso de mejoramiento continuo Kaizen. Las empresas estadounidenses usan satisfactores distintos al salario para motivar el desarrollo de habilidades que conduzcan a aumentos de productividad.

En la práctica, los empresarios deben utilizar las ventajas comparativas de una ubicación adecuada (ventajosa) con mano de obra calificada y barata y construir sus propias ventajas competitivas para aventajar a sus rivales en el mercado mediante la creación de valor al cliente, al menor precio posible con la mejor calidad posible, la máxima cantidad posible y el mejor servicio posible.

- El logro de una ventaja competitiva es el objetivo buscado por la estrategia competitiva.
- La ventaja competitiva se logra desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando fuentes de ventaja competitiva.

- Para ser realmente efectiva, una fuente de ventaja competitiva debe ser: difícil de imitar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones.
- Ejemplos de características de compañía que pueden constituir una fuente de ventaja competitiva.
- Orientación al cliente, valor de la vida del cliente
- Calidad superior del producto
- Contratos de distribución de largo período
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- Técnicas de producción de bajo coste, liderazgo en costos
- Posesión de patentes y copyright
- Monopolio protegido por el gobierno
- Equipo profesional altamente cualificado

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy larga. Sin embargo, hay quien opina que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

1.8.1. Ventajas competitivas sostenibles

- Las estrategias competitivas

En 1980, Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School, citado por el Centro de Servicio de Desarrollo Empresarial (2006), publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la

conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: (a) el liderazgo en costos totales bajos; (b) la diferenciación; y (c) el enfoque.

- El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

De acuerdo con el Centro de Servicio de Desarrollo Empresarial (2006), si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

- La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la

lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

- El enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter, citado por el Centro de Servicio de Desarrollo Empresarial (2006), eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

La empresa L tiene precio y calidad bajos. La empresa M tiene precio y calidad altos. La empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la empresa M, u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el espacio vacío, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

En este sentido, Porter (1998), reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que

las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador solo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

Evidentemente, si en farmacias de autoservicio como farmacia El Ejecutivo, desean generar una ventaja competitiva, deben emplearse distintas estrategias, como por ejemplo la diferenciación de productos, que supone incurrir en mayores costos para lograr una distinción frente a la competencia, a través de la capacitación de sus trabajadores, mejorando la calidad del servicio farmacéutico, y ofreciendo productos de calidad a precios más bajos.

Al mejorar las expectativas de vida, y sus preferencias frente a los productos farmacéuticos, las personas son aún más exigentes al momento de elegir dónde y qué comprar. Por esto resulta conveniente la diferenciación de productos, con el fin de satisfacer plenamente al cliente, dándole a entender a éste, que sus productos son de muy alta calidad.

1.8.2. Características de las ventajas competitivas sostenibles

Punto fuerte o capacidad distintiva: es la habilidad especial en hacer algo, se conserva durante bastante tiempo, entonces se dice que la empresa disfruta de ventaja competitiva sostenible.

Si una empresa no tiene ningún punto fuerte, no va a tener beneficios, por lo que es posible que desaparezca.

- Condiciones para tener una ventaja competitiva sostenible
 - Escasez: tiene una capacidad que es escasa, es decir, que no tiene casi nadie. Para poder competir, se necesita como mínimo tener las habilidades que tiene la mayoría (pero es mejor tener una habilidad escasa también).
 - Relevancia: esta capacidad tiene que ser relevante, es decir, que esté relacionada con los factores clave del negocio (las características más importantes).
 - Mantenimiento: que esa capacidad distintiva se pueda conservar en el tiempo. Es lo que le da el nombre de sostenible.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

2.1. Tipo de cliente que usa y que no usa una agencia de publicidad

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado, suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo: de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra; quienes —esperan— servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto a los expertos en mercadeo, porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, si no también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Por ello, es fundamental que conozcan a profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

En ese sentido, en el presente artículo se revelan diversos tipos de clientes, que están clasificados según su relación actual o futura con la empresa. Todo lo cual, puede ser utilizado como base o modelo para clasificar a sus clientes.

- Tipos de clientes.- clasificación general:

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

Los que usan publicidad y los que no usan publicidad; los que usan publicidad, pueden usarla en dos sentidos cuando recuerdan el posicionamiento o cuando sus estrategias de mercadeo no son las adecuadas.

Los que no usan publicidad, son los que tienen una ventaja competitiva sostenible, por lo tanto no son clientes de la industria de la publicidad.

2.2. La competencia

La intensidad competitiva es alta, la estrategia es la diferenciación. Son 14 empresas, de alguna manera hacen publicidad dirigidas al mismo modelo; rótulos, vallas, mupis, publicidad por televisión, vallas móviles.

En Guatemala, los altos niveles de competitividad, han dado lugar a que surjan empresas de diversa índole, tal es el caso de litografías, impresiones digitales, diseño y creatividad, agencias especializadas en este tipo de publicidad. Como consecuencia de esto, se generan empleos, tanto directos como periféricos, por ejemplo: entre los directos están, agencias creativas, diseñadores gráficos, empresas de impresión de mantas de vinil.

Entre los periféricos están: personas que trabajan la herrería, venta de aluminio y hierro, transporte, productos eléctricos, en fin, aporta una gran contribución al desarrollo del país.

A la publicidad exterior se le conoce como publicidad alternativa, medios alternativos, publicidad en tránsito y llega a los prospectos que están en constante movimiento. Russell menciona en su libro Publicidad que “La publicidad fuera de casa es uno de los medios más flexibles y adaptables. Representa una de las últimas oportunidades para llegar a los consumidores antes de la compra”. Además opina que “La publicidad exterior suele ser un elemento complementario en una campaña de publicidad integrada que abarque otros medios”.

De acuerdo con el Decreto 43-95, Ley de Anuncios en Vías Urbanas, Vías Extraurbanas y Similares del Congreso de la República de Guatemala en su artículo 3, entiende por anuncio toda rótula, vallas, manta o similar, que promocióne productos, bienes o servicios, cuyo objeto sea lucrativo o dé algún aviso a ese respecto.

Los expertos en mercadeo buscan impactar al consumidor, seducirlo y causar fidelidad, utilizando medios exteriores de forma muy creativa, aunque en algunas oportunidades éste sea un medio invasivo a la intimidad del consumidor, dado que aparece en lugares en los que el consumidor no espera ver publicidad: baños, paisajes, elevadores.

Busca llegar al público y permanecer en su memoria por medio de la utilización de un mensaje y un medio impactante. Surgió como una tendencia a responder a una demanda de empresas con bajos presupuestos y de la necesidad de estar presentes en el mercado, optimizando los costes por contacto, es decir las veces que es visualizada diariamente dicha publicidad, por un número determinado de personas que pertenecen a una zona geográfica dividida entre el valor que se paga mensualmente por ese servicio.

Este medio está considerado como altamente eficaz, productivo y rentable, con el más bajo costo posible por millar, que es la medida que se utiliza en publicidad para medir el rendimiento de la inversión, es ideal para compañías publicitarias con amplia cobertura o para cubrir mercados segmentados geográficamente, tiene como público objetivo, las personas en movimiento, usualmente en vías de transportación y siempre fuera de casa.

Para algunos publicistas, las vallas al igual que los afiches, son un grito en la calle, en la carretera o en la ciudad, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes lineamientos al momento de realizarlas.

La publicidad conlleva una intensa competencia entre los medios, los medios escritos:

Prensa Libre: www.prenalibre.com

Nuestro Diario: www.nuestrodiario.com

El Periódico: www.elperiodico.com

Siglo Veintiuno: www.sigloxxi.com

Nuevo Día: www.nuevodia.com

La publicidad conlleva una intensa competencia entre los medios, los medios radiales:

Central de Radio: www.centralderadio.com.gt

Emisoras Unidas: www.centramerica.com/emisorasunidas.com

RCN: www.starnet.net.gt/rcn

Grupo Alius: www.grupoalius.com

La publicidad conlleva una intensa competencia entre los medios, los medios audiovisuales:

Canal 3: www.canal3.com.gt

Canal 7: www.canal7.com.gt

Canal 21: www.canal21.com.gt

La competencia tiene una intensidad alta, el mercado de oferentes no está organizado, las estrategias para el ingreso, son a base de innovación, sin embargo como la saturación es alta, es necesario hacer evaluar el riesgo del negocio, porque cada día se adhieren más empresas lo cual hace que el mercado se reduzca aún más.

2.2.1. Descripción de los competidores

Empresas que imprimen y además tiene autos publicitarios o motos publicitarias, las barreras de ingresos no existen, es fácil iniciar el negocio y el monto de inversión no es tan alto como para iniciar.

Técnicas: con este servicio se garantiza que su publicidad será vista por más personas que en la publicidad convencional, se puede enfocar a un sector determinado.

Además si usted tiene pensado realizar eventos, promociones, desfiles o cualquier actividad, la unidad está a su disposición, cuenta con iluminación y sonido.

Además de fabricar rótulos y vallas, cuenta con otros servicios.

Mobile TV. Es un medio publicitario innovador y altamente efectivo, moderno que vino a revolucionar el mercado publicitario en Guatemala.

Figura 11. **Pantalla móvil**



Fuente: mobile TV.

Es un medio ideal para lograr recordación y construir presencia de marca, ya que ofrece las ventajas de ser un medio visual animado, localizado en exteriores.

Cuenta con la versatilidad para cambiar el material, las veces que el cliente lo desee, sin ningún recargo adicional.

Mobile TV, tiene la capacidad de transportarse encendida, cumpliendo la totalidad de la pauta ofrecida.

Mobile TV, cuenta con un sistema de GPS, en donde los clientes pueden ingresar y ver en dónde está localizada la unidad.

Mobile TV genera un reporte de pauta, en donde se detalla el retorno publicitario que el cliente obtiene.

Mobile TV, puede ser rentado para cualquier tipo de evento, en horarios fuera de la pauta regular como lo pueden ser:

- Conciertos
- Pautas con exclusividad
- Eventos deportivos
- Lanzamientos de productos
- Ferias

2.2.2. Segmentos cubiertos

Los segmentos cubiertos son empresa grandes y medianas, las organizaciones pequeñas tiene poca capacidad para comprar espacios móviles, Las empresas que tienen como objetivo alcanzar una mayor cobertura de comunicación, a sus clientes objetivo, tienen en la publicidad exterior una excelente herramienta, que les permite dar a conocer sus productos y servicios de una forma creativa.

El desarrollo urbano en la ciudad de Guatemala, ha generado que esta industria se especialice y diversifique, contribuyendo de esa manera a la creación de fuentes de empleo, inversiones de capital por parte de las empresas prestadoras de los servicios, principalmente en tecnología y poner a la vanguardia al país dentro del entorno global.

El *boom* de la publicidad exterior, se basa en el aumento de los costes de los medios tradicionales, principalmente en el caso de anuncios para la televisión y prensa escrita; aunado a este factor, el desarrollo de la tecnología de la impresión, ha hecho que sea fácil y barata su producción, y que existen muchos lugares apropiados para colocar los mensajes.

Las necesidades de comunicación y convertir al mercado potencial en usuarios de los productos anunciados, son fines que están latentes en un mercado fuertemente competitivo, donde las empresas que conocen las necesidades y deseos de los clientes pondrán en práctica todos esos conocimientos, para incrementar su participación en el mercado y por consiguiente incrementar sus ventas.

Tabla I. **Tamaño de las empresas de acuerdo al número de empleados**

Tipo de Empresa	Número en Miles	%	Número de Empleados	
			De	Hasta
Micro-Empresas	175	90%	1	5
Pequeñas	15	7,7%	6	19
Medianas	4	2%	20	99
Grandes	0,6	0,3%	Más de 99	

Fuente: publicación AGG, Directorio Nacional de Empresas 2007.

La cobertura es de 1951 empresas, lo cual hace que las organizaciones del rubro económico de agencias, y medios publicitarios luchen por las pocas empresas que pueden contratarlos.

2.2.3. Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa reside en servicio a bajo precio, lo que representa que la empresa pueda ser innovadora con el recurso disponible, para ofrecer lo mismo que otras organizaciones de la competencia.

Figura 12. Valla y vehículo móvil de megapublicidad



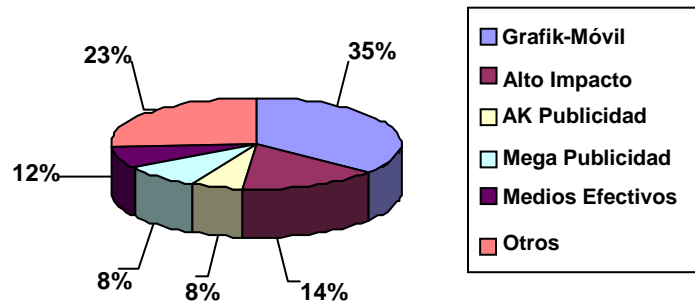
Fuente: megapublicidad.

Tabla II. Posicionamiento en la muestra

Pregunta	Grafik-Móvil	Alto Impacto	AK Publicidad	Mega Publicidad	Medios Efectivos	Otro
¿Qué empresas de Publicidad de vallas móviles conoce?	28	11	6	6	9	18

Fuente: megapublicidad.

Figura 13. **Posicionamiento en la muestra**



Fuente: megapublicidad.

2.3. Descripción del proceso de prestación del servicio

Somos una empresa seria, comprometida con los clientes, dedicada a promover la imagen de marca, por medio de un sistema que va más allá de los métodos convencionales de publicidad, es por ello que hemos optado por la publicidad móvil, que por su alto impacto y amplia cobertura se ha ganado un espacio significativo dentro de su campo.

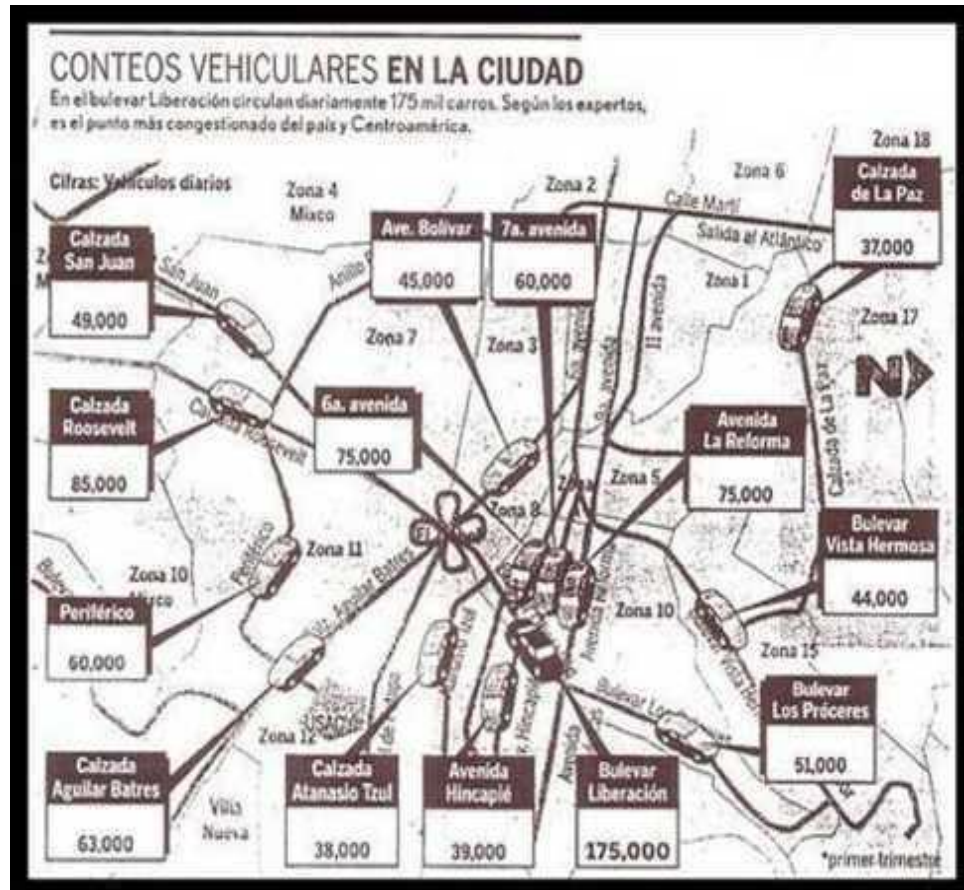
2.3.1. Tipos de servicio

Publicidad en vallas móviles, a través de horarios y ubicaciones.

Vías de acceso con la proyección de conteo de vehículos y como mínimo de usuarios, monitoreados vía satélite lo que permite que el usuario conozca en que ruta está el vehículo.

Además cuenta con el servicio de edecanes para eventos, diseño gráfico e impresión digital.

Figura 14. **Conteo de vehículos**



Fuente: megapublicidad.

2.3.2. Medios de pago por el servicio

Los medios de pago son tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cheque de caja y efectivo.

Los precios son:

Tabla III. Precios del servicio

HORARIO DE DIA		PRECIO P/DIA	PRECIO TOTAL
LUNES A VIERNES	8:00 AM A 5:00 PM	\$ 99.00	\$ 495.00
SABADOS	8:00 AM A 5:00 PM	\$ 125.00	\$ 125.00
DOMINGOS	8:00 AM A 5:00 PM	\$ 125.00	\$ 125.00
HORARIO DE NOCHE			
DOMINGO A JUEVES	6:00 PM A 10:00 PM	\$ 49.00	\$ 245.00
VIERNES Y SABADOS	7:00 PM A 1:00 AM	\$ 125.00	\$ 250.00

ILUMINADO
ILUMINADO

Fuente: megapublicidad.

- Servicio de atención al cliente
 - Entrevista con el cliente
 - Información que necesita para su anuncio
 - Diseño gráfico
 - Entrevista para confirmación del anuncio
 - Corrección de diseño
 - Aprobación
 - Trazo de rutas
 - Implementación de transacción

2.4. Orientación hacia la satisfacción de los clientes

La empresa sigue el principio, de buscar primero la calidad, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a

corto plazo, perderá competitividad en el mercado y sus ganancias disminuirán. La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente a la larga, sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable. Pero una empresa que siga el principio de “primero las utilidades”, posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

En cuanto al segundo aspecto fundamental antes mencionado, que es la orientación al consumidor, las empresas deben fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos.

La actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.

Hay que conocer la verdadera calidad, que cumple los requisitos de los consumidores. El control de la calidad se hace para lograr aquella calidad que cumpla los requisitos de los consumidores. El primer paso es saber el verdadero significado del concepto calidad. Los requisitos de los clientes cambian continuamente, y año tras año se exige una calidad mayor. Las normas que eran suficientes en el momento de fijarse, se tornan anticuadas muy pronto. Al aplicar el control de calidad no se pretende solamente cumplir con normas nacionales y de la empresa, sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores. En la práctica la empresa debe revisar y mejorar las normas de calidad constantemente.

Los consumidores no suelen quejarse. Tal vez se quejen si encuentran una falla en un artículo costoso, como un automóvil, más para la mayoría de los

artículos no dicen nada. En otras palabras, sus quejas son latentes u ocultas, y cuando vuelven a comprar un producto similar, simplemente optan por otra marca.

2.5. Problemas frecuentes en los servicios de una agencia de publicidad

El problema frecuente, es crear falsas expectativas. Prometer al cliente que incrementará las ventas rápidamente, es un evento que causa disonancia cognoscitiva.

Como organizaciones integrales, afirman que son capaces de ofrecer valor y beneficios, lo que les permite conquistar un mayor porcentaje de los recursos destinados a mercadotecnia.

Desde un punto de vista de negocios, argumentan que la diversificación también ayuda a balancear los altibajos en la demanda de servicios publicitarios.

El modelo de servicio total parece muy lógico, desde la perspectiva operacional, por lo menos en teoría. Con una agencia responsable de todas las actividades de comunicación de mercadeo, un mensaje consistente llegaría claramente a un grupo objetivo a través de los medios empleados.

Trabajando en forma conjunta, las diferentes divisiones de la agencia buscarían los mecanismos para maximizar el valor agregado sobre la compra de medios para propósitos de relaciones públicas y promociones. Los clientes percibirían un impacto increíble de sus comunicaciones de mercadeo, colaborando en equipo con aumentos significativos, en los niveles de

recordación y en sus ventas. Compensarían entonces a las agencias con dinero y lealtad por sus diligencias de integración y resultados excepcionales.

2.6. Errores comunes al implementar un programa de servicio

El cliente es un ser humano que siente, piensa y actúa e irá formando opinión con respecto a nuestra empresa, mediante cualquier contacto que tenga con ella. De ahí que uno de los más importantes compromisos dentro de una institución o empresa es establecer buenas relaciones con el cliente.

Se está hablando de servicio, de ética, de compromiso y de responsabilidad así como de satisfacción personal y realización laboral.

En un servicio entran en juego, además del trato personal, otros factores como la infraestructura, los equipos, la información y otros elementos que dependen muchas veces de las exigencias del cliente.

Conozca quién es y qué espera el cliente y haga contacto con él una experiencia agradable.

Cualquier cliente de un servicio lo primero que espera es que éste se le brinde en el menor tiempo posible. Ciertamente esto depende muchas veces de situaciones ajenas al control, pero otras veces se puede aportar para que ese tiempo se acorte. Cuando no se puede hacer algo para que esta condición se realice, se debe recurrir a un recurso ético importante: hablarle con la verdad al cliente y decirle de la manera más respetuosa y cordial posible que el servicio que solicita, no se le podrá brindar con la prontitud que todos requieren. Si esta información se brinda de una manera honesta, el cliente sabrá comprender.

Todo el error trasciende, en no colocar a las personas en su contexto de ser humano, en ver expedientes, en ver números, esa es la diferenciación de la empresa.

Un cliente bien informado, será el mejor aliado. Cuando los sistemas fallen o se produzcan atrasos o se avecine un cambio, es importante informarle al cliente de la situación, pedirle su comprensión y apoyo. Una de las cosas que más desconciertan y molestan al cliente, es que le oculten o mientan sobre algo, esto generará desconfianza y por ende mala imagen de nuestra empresa.

Se debe demostrar siempre a los clientes, que ellos son importantes, que son la razón de existir, que los servicios están dirigidos a él y que la organización ha sido pensada en función de prestarle un adecuado servicio.

2.7. Tecnología utilizada para prestar el servicio al cliente

Un buen servicio, ya no basta para garantizar la diferenciación, competir sobre la base del valor sin competir por precio, motivar a los empleados a mejorar sus trabajos o para obtener rendimientos financieros, dado que muchas empresas ya alcanzaron este nivel y el grado de competencia es muy alto.

Existe la Calidad Teórica, que es hablar sobre ella y la Calidad Práctica, que es la que el cliente ve en el servicio que se le presta. El servicio extraordinario es llevar la Calidad Práctica al cliente, que éste lo perciba y la empresa esté consciente de cómo lograrlo.

En el ámbito de servicios como en todo negocio se habla de calidad, pero hay que desglosar la calidad en cada una de sus etapas para llegar a Calidad Total, esta se da cuando si y solo si se logra:

Calidad Prevista: es el nivel de calidad que la empresa planifica, buscando satisfacer las necesidades de los clientes

Calidad Servida: es la que cada empleado transmite al cliente, de acuerdo a sus propios esfuerzos y a su criterio, en cuanto a lo que consideran adecuado.

Calidad Percibida: la que el cliente percibe al momento de recibir el servicio.

Cuando se quiere ofrecer calidad total, se debe eliminar de los empleados el miedo al error, lo cual puede lograrse inculcándoles periódicamente capacitaciones de aspectos relevantes como los siguientes:

- El cliente quiere proveedores sin problemas.
- La calidad, no es un valor absoluto, va en relación al precio, pero la calidad del personal hacia el cliente si es absoluto.
- El nivel de exigencia de los clientes, ha crecido por la competencia, por lo que no acepta excusas ni culpables.
- El cliente acepta algún error si es rectificado y recompensado.

2.8. Motivación y capacitación del personal

Que el personal está respaldado por la dirección, goza de empowerment positivo y cada uno cuidará los detalles para lograr clientes satisfechos a través de mejoras continuas.

El negocio, es una organización no departamentos independientes. Existe un programa de 10 etapas que puede implantarse para lograr llevar la calidad a la práctica, estas etapas son:

Diagnosticar el nivel de calidad actual: ¿Qué calidad percibe el cliente?, ¿qué errores se están cometiendo y por qué?, ¿cómo afectan al negocio?, ¿los procedimientos están dirigidos al cliente?, ¿qué piensan los empleados de la empresa?, ¿cuál es la imagen de la empresa en el exterior?, ¿existe competencia?

Crear y popularizar una cultura fuerte: que todo empleado se sienta parte del programa de calidad y pueda ejecutarla dentro de sus actividades cotidianas.

Organizar y mantener la escuela de la calidad: escogiendo personal que se formará para ejercer la tarea de multiplicación de la calidad, los mismos deben ser personas con alto grado de servicio, de aprendizaje y de esfuerzo. Al mismo tiempo implantar un programa de formación que se respetará y apoyará, recordar que la calidad es un proceso no un fin.

Organizar y mantener la comunicación con los clientes: los empleados deberán comunicarse con los clientes y tomar las medidas correctivas o avisar sobre cualquier observación presentada y servir de contacto entre la empresa y el cliente.

Montar y mantener el carné de los detalles: transmitir en forma escrita los detalles que se espera, que cada empleado cuide y ejecute cuando se preste servicio, nadie puede cumplir con algo que no se le ha dicho que haga.

Organizar las formas de medir la opinión del cliente: se pueden hacer encuestas directas o buzones de sugerencias para tener retroalimentación de los clientes, en cuanto a lo que perciben como calidad dentro de la organización.

Marcar prioridades: un programa no puede iniciarse tratando de cubrir todo, por lo que habrá que establecer prioridades, las cuales al ser alcanzadas generarán, espacio para otras y así continuar hasta lograr que toda la empresa trabaje bajo un proceso de calidad continua.

Liberalizar la reconquista rápida: cuando un cliente expresa un deseo, una sugerencia o una queja, el personal debe sorprenderlo con una ágil, hábil y eficaz reconquista. Este proceso puede ser peligroso pero hay que aprender a utilizar el empowerment como una herramienta eficaz.

Medir los progresos: que los integrantes del grupo puedan ver los logros alcanzados y esforzarse por los no alcanzados.

Premiar y presionar: establecer mecanismos para que todo el equipo, se esfuerce y que no existan indultados, que sin esfuerzos ni éxitos, salen ilesos, hay que premiar, reconocer y presionar.

Si todas estas etapas son llevadas sistemáticamente, el establecimiento contará con un personal altamente motivado y sólidos conocimientos de prestar un servicio de calidad que se transmitirán a cada cliente que visite el negocio, provocando en ellos una satisfacción y deleite que será transmitido a terceras personas, con lo que se logrará no solo mantener clientes repetitivos, sino aumentar la participación en un mercado altamente competitivo, en el cual solo se puede sobrevivir si se diferencia.

Los pequeños detalles hacen las grandes diferencias” la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se le ofrece valor a los clientes, las estrategias que se incorporen deben llevar esta consigna.

Las empresas compiten sobre la base del valor, y hay que recordar que Valor no es sinónimo de Precio. Leonard Berry define el valor como el equivalente a los beneficios recibidos a cambio de las molestias soportadas, mientras que precio, apenas una de las molestias.

2.9. Formas de contacto con el cliente

El cliente le gusta ser abordado con cortesía, el definir el momento, el protocolo para ser atendido, lo importante es hacer que la empresa demuestre atención total.

2.9.1. Persona a persona

Cultivar el liderazgo en servicio: según las palabras de Lee Harkins, ejecutivo de Bell South “el liderazgo es el factor determinante de la calidad del servicio”. Los empleados necesitan contar con una misión y visión claramente establecidas que generen compromiso, sentirse parte de un equipo y que el mismo los respalda en los momentos difíciles (recordar la caza de errores), necesitan personas a las cuales imitar, necesitan del Liderazgo en Servicio.

Liderazgo en servicio es contar con las cualidades que promueven el deseo de la organización de ofrecer un servicio sobresaliente. Para sobresalir en servicio hay 4 cualidades esenciales:

Visión de servicio: uno de los errores de las empresas es que venden solamente el producto que tienen en el anaquel, cuando el cliente busca más que eso, él realmente hará la diferencia de ir a comprar a X empresa por el servicio que le presten. Se debe lograr que los empleados crean en la misión y visión de la empresa, esta visión fa culta a quienes prestan los servicios y defienden el negocio como si fuera el propio.

Crear en otros: el líder o administrador, no podrá realizar todo, deberá confiar en sus empleados, fijándoles metas, proporcionándoles las herramientas necesarias y promover una conducta de liderazgo en toda la organización. Todo empleado es capaz si se le enseña y se le motiva adecuadamente. Se deja en el olvido que los líderes son jefes para pasar a ser instructores.

Amor al negocio: cuando se ama el trabajo que se hace, florece el entusiasmo y la vitalidad que caracteriza a los líderes en servicio. El amor al negocio, es el combustible de las altas normas de los líderes en servicio. El líder no debe solo enseñar el funcionamiento del negocio, sino con el ejemplo debe mostrar su estilo, valores y excelencia, no hay nada más motivador que esto.

Integridad: Peter Drucker mencionó en 1988 “El requisito esencial para un liderazgo eficaz es la confianza. Sin ella no hay seguidores y líder es quien tiene seguidores”

Existen 4 formas de cultivar el potencial de liderazgo

- Promover a las personas indicadas: utilizar el criterio del liderazgo para ascender a las personas, logrando que amplíen sus horizontes, ayuden a la empresa y sean ejemplo para sus empleados en lo que a liderazgo se

refiere. Existen pruebas para determinar a quien ascender, entre ellas se pueden mencionar:

- La prueba de las huellas en la arena
- La prueba de la defensa de algo
- La prueba del liderazgo externo
- Poner énfasis en la participación personal: no se deben tomar a los empleados como simples ejecutores de las tareas de la empresa, al contrario hay que hacerlos partícipes de todas las estrategias, que sean parte del equipo y así por medio del compromiso realizar sus labores con alto grado de servicio.
- Poner énfasis en el factor confianza: cultivar el liderazgo es tener confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de los empleados. Recordar que la confianza inspira sensación de pertenencia, lo cual inspira a la vez comportamientos de liderazgo.
- Fomentar el aprendizaje para el liderazgo: la administración debe implantar procesos de aprendizaje continuo, para que todos los empleados o equipo sepan lo importante que es utilizarlo adecuadamente en la prestación de servicios.

La voz del cliente es la que debe de orientar los esfuerzos para mejorar el servicio, recordar que toda estrategia debe ir dirigida hacia el cliente y no al producto.

Toda empresa tiene una misión, y la llevan a cabo por medio de sus estrategias, las cuales deben ir orientadas al servicio, esto hará que generen ventajas competitivas.

2.9.2. E-mail

Es un medio que sirve para recordar ocasiones especiales para el cliente, informar de eventos promocionales y atraer las situaciones que conllevan a la mejorar la relación del cliente con el servicio.

2.9.3. Vía telefónica

No es sólo el hacer mercadeo directo, es hacer el mejoramiento del servicio al evaluar telefónicamente de lo que pasa y sucede con el sesgo de información

3. PROPUESTA DEL DESARROLLO DEL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Propuesta de un programa de calidad en el servicio

El Liderazgo en servicio, por si solo no alcanza un nivel de servicio extraordinario, es complemento dentro del rumbo que los líderes fijan para el negocio. La forma de saber el camino correcto es escuchar continuamente la voz del cliente.

El cliente, es quien en definitiva determina la calidad. Recordar que la empresa puede tener lineamientos establecidos, los cuales pueden ser alcanzados y superados, pero esto no es calidad. La calidad será alcanzar a satisfacer los lineamientos de los clientes.

Las empresas deben establecer un proceso de investigación sobre la calidad del servicio, a fin de obtener datos oportunos y pertinentes acerca de las tendencias, y los gerentes deben acostumbrarse a utilizar esos datos en sus decisiones: las empresas necesitan construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, no limitarse a hacer un estudio, estipula Leonard Berry.

3.1.1 Comprender al cliente

Un sistema de información sobre la calidad del servicio, se basa en diversos enfoques para captar y diseminar sistemáticamente la información sobre la calidad del servicio, que sirva de base para las decisiones. Como es bien sabido, siempre las cosas nuevas generan ansiedad e inseguridad y

muchas veces llega hasta la resistencia al cambio, es por ello que para evitarlo se pueden utilizar dos poderosísimas herramientas: comunicación y educación.

Habrá que utilizar diversos enfoques de investigación, para lograr la mayor cantidad de insumos, que nos sirvan para una adecuada toma de decisiones. Si se logra alcanzar una recopilación y diseminación continua de datos, se puede tener mejores alternativas para identificar patrones de cambio, un panorama amplio sobre la calidad del servicio, cuales atributos del servicio son importantes para los clientes actuales, y los potenciales, cuales sistemas de la empresa funcionan bien y cuáles no, y finalmente cuales son las inversiones en servicio que están produciendo resultados y cuáles no.

Otro de los beneficios de un sistema de información, es que puede servir de base para un sistema de recompensas a los empleados de primera línea, al identificar quiénes prestan un servicio excelente y quiénes no.

3.1.1.1. Investigar las impresiones de los clientes

Formas de recopilar la información sobre la calidad del servicio.

Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores y propietarios) para lograr ventaja competitiva de una manera eficaz, y eficiente para; obtener, mantener y mejorar el desempeño global de nuestra organización.

Entre los enfoques de investigación a considerar están:

Encuestas transaccionales: se realizan con los clientes una vez terminada la transacción de servicio con la empresa. El propósito es medir la satisfacción

de los clientes con su experiencia de servicio y las razones de sus percepciones mientras la experiencia todavía está fresca. Las encuestas transaccionales les permiten a las empresas rastrear la calidad oportunamente, ese es su principal beneficio.

Encuestas del mercado total: este tipo de encuestas son menos frecuentes, pero más completas que las anteriores, las cuales miden la satisfacción con respecto a su experiencia reciente de servicio. Las encuestas de todo el mercado miden la forma en que los clientes evalúan el servicio global de una empresa y se hace a partir de las experiencias acumuladas a través del tiempo. Este tipo de encuestas proporcionan una información amplia, imposible de conseguir con otro método.

Entre los datos a recopilar, está las expectativas y las percepciones de los clientes con respecto al servicio, la importancia relativa de las dimensiones del servicio; y las intenciones de los clientes (repetir la compra y deseo de recomendar a la empresa). Una faceta crítica de las encuestas del mercado total es medir la calidad del servicio de los competidores. Al igual que las transaccionales éstas también pueden rastrear el servicio a través del tiempo.

Compradores de incógnito: es una variación de la encuesta transaccional. Los compradores de incógnito son investigadores que se hacen pasar por clientes, para evaluar directamente la calidad del servicio prestado. Luego del encuentro los investigadores utilizan un formulario de calificación para registrar sus evaluaciones de manera completa y sistemática. Una ventaja sobre las transaccionales y de mercado, es que con los compradores incógnitos si permiten identificar quienes prestan el servicio.

Revisiones del servicio: son visitas periódicas a los clientes, para discutir la relación de servicio. Son entrevistas personales con los clientes para evaluar a fondo su satisfacción con los diversos aspectos del servicio, y para identificar las prioridades en cuanto a las mejoras necesarias.

Juntas de clientes asesores: son una forma de escuchar la voz del cliente. La empresa contrata una muestra de clientes para recibir periódicamente de ellos, información y consejos. Lo único que exige este enfoque es que la empresa pueda identificar a sus clientes y contactarlos.

Encuestas con los clientes nuevos, con los clientes menos asiduos y con los que ya no son clientes: una manera de fijar la atención de la gerencia, en el mejoramiento del servicio es mediante encuestas que revelen el impacto de la calidad del servicio en las utilidades. Este tipo de encuestas permiten identificar las consecuencias del desempeño de la empresa, en el campo de la calidad del servicio. Este tipo de encuestas son más fáciles en los negocios en que los clientes utilizan los servicios de manera continua o periódica, y es posible identificar la actividad transaccional por cliente.

Entrevistas con grupos focales: Se realizan por medio de preguntas a un grupo pequeño, por lo común compuesto de 8 a 12 personas. Las preguntas giran alrededor de un tema o problema específico (de ahí el término focal). Son el método favorito en la investigación de la calidad del servicio por la facilidad de ejecución y porque las entrevistas se pueden realizar en corto tiempo. Lamentablemente por si solos no reemplazan la investigación cuantitativa, son complementarios. Los grupos focales son, en realidad, sesiones de tormentas de ideas.

Informes de los empleados de campo: muchas empresas no registran lo que el personal, que está en contacto con el público aprende, acerca de los clientes porque no existe un medio sistemático para recopilar y difundir este tipo de información. El objetivo principal de los informes de los empleados de campo, es proporcionar un mecanismo formal para capturar y compartir esta información sobre el mercado.

Encuestas entre los empleados: otra forma, es estudiar las experiencias de los empleados como clientes internos, para mejorar el servicio. Hasta cierto punto los empleados son el servicio para los clientes. Este tipo de investigaciones hace posible medir la calidad del servicio interno, ya que al final, la calidad interna afectará directamente a la calidad externa del servicio. Hacer encuestas entre los empleados, también sirve como sistema de alarma. Por estar expuestos constantemente al sistema de prestación del servicio, los empleados están en la capacidad de ver el deterioro del sistema antes de que lo perciban los clientes.

Cuál método utilizar, deberá ser de acuerdo a la concordancia entre ellos y el programa existente de investigación. Tres de los métodos son esenciales para cualquier sistema de información sobre la calidad del servicio: las encuestas transaccionales, las encuestas de todo el mercado y las encuestas entre los empleados.

3.1.1.2. Necesidades de evaluar el servicio

El sistema de información sobre la calidad del servicio debe tener determinadas características, no importa cuál sea su diseño. Es fundamental recopilar datos continuamente a través de distintas modalidades de investigación. Las encuestas transaccionales, las encuestas totales del

mercado y las encuestas entre los empleados deben incluirse de todas maneras. Adicional deberá tener las siguientes características:

- Es necesario medir las expectativas de los clientes en cuanto al servicio, las expectativas del cliente proporcionan el contexto para la evaluación del servicio.
- Es crítico medir la importancia relativa de los atributos de calidad del servicio, determinando cuáles son los atributos del servicio más importantes, para unos segmentos de clientes objetivo y en cuáles atributos hay deficiencias de desempeño en comparación con los principales competidores y en relación con las expectativas de los clientes, es posible establecer una base sólida de prioridades para mejorar el servicio. Recordar que el cliente utiliza sus expectativas como patrón de comparación. Los clientes evalúan el desempeño en servicio de conformidad con 2 patrones: lo que ellos desean (servicio deseado) y lo que están dispuestos a aceptar (servicio adecuado).
- Es esencial medir el impacto de la calidad del servicio sobre el mercado: un sistema de información sobre la calidad del servicio debe revelar los beneficios y los perjuicios para el mercado atribuibles al desempeño en la calidad del servicio.

Un sistema de información sobre la calidad del servicio debe ser más que un sistema para captar datos; debe ser también un sistema de comunicación; un sistema es útil únicamente en el grado en que lo utilicen quienes toman las decisiones. Un sistema de información sobre la calidad del servicio debe comunicar información pertinente sobre el servicio a todo el mundo, dentro de la empresa. La información sobre la calidad del servicio es para compartirse.

3.1.2. Clarificar la estrategia de servicio

El liderazgo en servicio genera una mentalidad de servicio, dentro de la organización. Escuchando la voz del cliente se podrán conocer sus expectativas, lo que ocurre con el desempeño y por qué, y lo que debe hacerse para mejorar; también es la base para establecer un rumbo estratégico global; una estrategia de servicio.

Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. La estrategia es su guía. Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicios saben cómo servir mejor a sus clientes; la estrategia es su guía.

La estrategia de servicio permite identificar lo que representa valor para el cliente. Para forjar el camino hacia el servicio extraordinario, los líderes de la empresa deben definir correctamente aquello que hace que el servicio sea forzoso.

3.1.3. Educar a la organización

El papel primordial de un servicio de buena calidad, como parte de la estrategia de servicio, implica comprometerse con 4 principios:

- **Confiabilidad:** significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido.
- **Sorpresa:** es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.

- Recuperación: implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente; implica prestar apoyo al servicio.
- Equidad: se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética.

Estos 4 principios de la calidad del servicio constituyen la base de una estrategia de servicio.

Una empresa debe vivir su estrategia de servicio. Las palabras no le dan vida a la estrategia de servicio; la estrategia adquiere vida, cuando coincide con los criterios de selección de los empleados, con su capacitación y educación, con la tecnología, las evaluaciones de desempeño y los sistemas de retribución. La filosofía de la compañía debe estar incorporada en la estrategia de servicio.

- Cómo identificar la estrategia de servicio

Para identificar la estrategia, es preciso contestar 3 preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para el mercado objetivo?
- ¿En cuáles atributos importantes del servicio es más débil la competencia?
- ¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de servicio?

La estrategia de servicio, debe incorporar tanto los atributos esenciales para satisfacer las expectativas del cliente, como los atributos sorprendentes para superar esas expectativas.

Identificar la estrategia de servicio se reduce a buscar una equivalencia entre lo que se debe hacer y aquello en que la empresa sobresale.

3.1.3.1. Opciones para el entrenamiento

La estrategia de servicio, define los parámetros generales de la función de las personas que prestan servicios. Cuando existen unas normas explícitas de servicio hay claridad sobre la labor de servicio y un patrón de referencia, en comparación con el cual los empleados pueden juzgar su desempeño y los gerentes juzgar el desempeño de los empleados y de la organización.

3.2. Capacitación y entrenamiento

Los clientes utilizan 5 dimensiones como criterios, para juzgar la calidad en el servicio, y estos son:

- **Confiabilidad:** capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.
- **Cosas tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.
- **Prontitud de respuesta:** traducida en la voluntad de ayudar a los clientes y prestarle un servicio oportuno.

- Seguridad: que se posean los conocimientos y cortesía por parte de los empleados, así como su habilidad para transmitir seguridad y confianza.
- Empatía: lograr eslabón con el cliente, que la atención sea personalizada.

3.2.1. Historial de capacitación del personal

Es importante registrar las brechas de capacitación que requiere el cliente interno, para atender al cliente externo, pero lo más importante es medir sus competencias para realizar el rendimiento en el servicio.

3.2.2. Definición de capacitación

Los clientes no son los mismos de hace 5, 10, 20 ó 30 años. Ellos han cambiado, y eso debe marcar el curso de acción. En qué han cambiado:

Los clientes de hoy investigan y analizan, preguntan y reclaman. Saben de nuevas tecnologías, leen, consultan con otras empresas, comparan los servicios y justamente demandan mejor calidad.

Hoy día, en una sociedad que se vuelve más competitiva en el ámbito de prestación de servicios y otros aspectos, el cliente exige más, porque compara entre las empresas de servicio aunque estas sean distintas. Nunca piense que lo único que importa es “brindar el servicio”, el cliente exige mucho más que eso, imagine que es un servicio del cual se derivan muchos otros servicios que le dan valor agregado al primero y que sin ellos se puede fracasar y perecer.

Los clientes de hoy, han tenido más posibilidades de prepararse académicamente y por ende cuentan con más información sobre servicios, mercado, competencia, entorno, lo cual les permite encauzar sus demandas de servicio, de una manera más asertiva.

Con el aumento de instancias de protección al consumidor y a la sociedad en general, los clientes de hoy se encuentran más protegidos por reglamentaciones de todo tipo, lo cual les facilita su gestión a la hora de exigir un mejor servicio.

Los clientes actuales esperan un trato personalizado, y no que se les dirija como si fueran parte de la masa ellos tienen nombre, son personas de carne y hueso que sienten y actúan y así quieren que se les trate. No son individuos anónimos o números en una estadística, son individuos con necesidades.

3.2.3. Definición de entrenamiento

La atención a clientes implica mucha dosis de paciencia a veces y eso ocurre cuando los clientes son personas “difíciles”, ellos quieren que les resuelvan sus problemas en forma inmediata y si es preciso tratan de manipular aduciendo que son amigos de fulano. En estos casos puede seguir los siguientes consejos:

- Cállese, el asunto no es contra usted. Entienda que cualquiera tiene derecho a enojarse, lo que el cliente está haciendo, es descargando su frustración en usted, así que manténgase tranquilo.
- Escuche atentamente al cliente. No lo interrumpa, más bien permítale o ayúdele a que exprese verbalmente su enojo. No se adelante pensando en lo que le va a responder sino en la causa de su malestar.

- Asuma su responsabilidad si es que le compete, si no es el caso, investigue qué ocurrió y cómo puede ayudarlo. Cuando investigue no culpe a otro empleado de lo que está ocurriendo al cliente ni lo amenace con acusarlo a su jefatura, explíquelo con calma y profesionalismo la situación. No le devuelva la culpa al cliente para evadir el problema, esto empeora la situación.
- Gesticule y bríndele frases que indiquen que lo entiende como lo comprendo es normal que se sienta así, entre otras.
- No intente ganar una discusión. Con la actitud anterior solo obtendrá mayor disgusto, se enojará usted y enojará más al cliente. La atención de un cliente difícil no se desarrolla en un cuadrilátero sino en un espacio armonioso donde todos deben ganar.

3.3. Determinación de las necesidades de la capacitación

Una empresa, grupo, institución o persona tiene contacto con sus clientes de muchas maneras, desde la información escrita en un folleto hasta la postura corporal que se adopte cuando nos sentamos frente a un cliente. Desde elaboradas campañas de publicidad, hasta el tono de voz que se utiliza cuando se atiende una llamada telefónica.

Independientemente del medio usado, el cliente es un ser humano que siente, piensa y actúa e irá formando opinión con respecto a nuestra empresa mediante cualquier contacto que tenga con ella. De ahí que uno de los más importantes compromisos dentro de una institución o empresa es establecer buenas relaciones con el cliente.

Se está hablando de servicio, de ética, de compromiso y de responsabilidad, así como de satisfacción personal y realización laboral.

¿Pero qué es entonces servicio al cliente? Se puede decir que es la acción de brindar un servicio, de forma tal, que el cliente quiera volver a utilizarlo.

En la prestación de un servicio entran en juego, además del trato personal, otros factores como la infraestructura, los equipos, la información y otros elementos que dependen muchas veces de las exigencias del cliente.

Conozca quién es y qué espera el cliente y haga el contacto con él una experiencia agradable.

3.3.1. Capacitación en las áreas de trabajo

De muchas maneras y la forma más sencilla es sonriendo, la sonrisa es una señal universal que indica que una persona se siente bien.

Sin embargo, si va a mostrar una sonrisa fingida mejor no lo haga puede generar una reacción adversa.

El esfuerzo para accionar nuestra sonrisa es mínimo, el efecto que produce en el otro, es muy grande.

Muchas veces actúa por reacción, si el otro sonríe, yo sonrío, si el otro se enoja yo me enojo, sin pensar que con ello lo que se hace es reforzar una actitud que en nada nos beneficia.

En síntesis anímese a sonreír usted primero, verá que serán muy pocas las personas que no le devuelvan el mismo gesto, además recuerde que la sonrisa le traerá muchos beneficios emocionales y físicos.

3.3.2. Capacitación directa al personal

No hay nada más agradable de escuchar, que el sonido del propio nombre en labios de las demás personas. El nombre tiene muchos significados para cada ser humano, es el elemento que nos diferencia en la colectividad, es el nombre que escogió el padre, es algo que ha formado parte del ego siempre.

Como se mencionó antes, este es un aspecto muy importante. Cuando alguien mira a los ojos da la idea de que esta frente a alguien sincero que conversa con atención. Es muy tímido, se siente superior, está asustado o me está mintiendo.

Ahora bien, el contacto visual requiere cuidado, no se trata de mantener fija la mirada en la persona todo el tiempo que habla con él, desvíe lentamente la mirada en algunas ocasiones.

Sea natural, parpadee si lo necesita, quítese los lentes si le molestan o retírese una pestaña. Especialmente vea a los ojos del cliente cuando éste le esté contando una situación anormal como una queja.

3.4. Trabajo en equipo

Según Leonard Barry, la estructura debe facilitar lo siguiente:

- Liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio

- Orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio
- Conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del servicio.
- Soluciones o recomendaciones relativas a problemas específicos de la calidad del servicio.
- Prestación del servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día.
- Recuperación excelente cuando el servicio original falla
- Grupo orientador de la calidad del servicio
 - Proporciona el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio.
 - Controla el desempeño general de la empresa, en el campo de servicio y rastrea los efectos de cada una de las iniciativas tomando las medidas del caso.
 - Pueden participar altos ejecutivos pero básicamente debe de girar alrededor de los gerentes de línea.

- Departamento de Apoyo a la Calidad del Servicio:

Su papel principal, es el de facilitar el proceso de mejoramiento del servicio, su función no es mejorar el servicio, sino ayudar a todos los integrantes de la empresa a lograrlo.

El departamento de apoyo, no es un sustituto del grupo orientador, sino un complemento, ya que le proporcionará información, hará el seguimiento de los problemas y pondrá en práctica sus iniciativas. Es importante establecer que la mejora de la calidad es una “responsabilidad de todos” y la función del departamento de apoyo como facilitadora.

- Equipo de proyecto para la calidad del servicio

Equipos formados por empleados, que se agrupan temporalmente para analizar un problema específico y recomendar las medidas a tomar, este equipo se desintegra al momento de haber cumplido su labor.

Los equipos de proyecto deben utilizarse para resolver problemas importantes. El éxito depende de un mandato claro y un cronograma concreto, de seleccionar a los integrantes, liderazgo del equipo, capacitación apropiada y el respaldo visible de los superiores.

- Equipos de prestación del servicio

Los 3 anteriores son facilitadores, los equipos de prestación son un mecanismo alternativo para prestar realmente el servicio.

El servicio que le prestan a un cliente suele ser el producto de una cadena de servicios relacionados. Algunos ocurren fuera de la vista del cliente y otros los experimenta directamente.

Las deficiencias en cualquiera de los puntos de la cadena, pueden influir, en la impresión del cliente respecto de la calidad del servicio.

3.5. Desarrollo organizacional

De igual forma como la estrategia de servicio, debe ser la base de la estructura de la organización, también se debe determinar cómo utilizar la tecnología.

La Tecnología, es una herramienta, un medio para lograr la estrategia deseada. Al igual que la estrategia, la pregunta a realizar es ¿Cuál es la mejor tecnología para nuestra estrategia?

La tecnología se puede aplicar a los materiales, los métodos y la información. Las empresas de servicio que más se benefician, son las que combinan las tecnologías para mejorar simultáneamente los materiales, los métodos y la información que respaldan el servicio.

El éxito de la tecnología depende de la mano que maneja la herramienta. En manos de un usuario no calificado no sirve para nada.

Los gerentes pueden mejorar la probabilidad de éxito siguiendo las 6 pautas para utilizar la tecnología, como herramienta para mejorar el servicio:

- Adoptar un enfoque holístico
- Automatizar los sistemas eficientes

- Resolver un problema genuino
- Proporcionar más control, no menos
- Optimizar las tecnologías básicas
- Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal
- Automatizar sistemas eficientes

Primero que todo, hay que dejar claro que la tecnología no resuelve el problema de un sistema de servicio mal diseñado. Es necesario diseñar nuevamente las operaciones para recuperar la eficiencia y eficacia antes de integrar la tecnología.

Los pasos del proceso de servicio que no aportan un valor consecuente con su costo, que le agregan al servicio demoras innecesarias o complejidad, deben rediseñarse o eliminarse, no automatizarse.

- Resolver un problema genuino

Todas las tecnologías deben tener un cliente. Para invertir sensatamente en tecnología, es necesario identificar a ese cliente, sondear sus necesidades y conocer sus impresiones.

- Ofrecer más control, no menos

La tecnología debe ser, el sirviente, no el amo. Por esa razón debe proporcionarles a los usuarios más control para lograr lo que desean, no menos.

Las tecnologías son divisibles. Divisibilidad, significa poder ensayar la tecnología sobre una base limitada, sin necesidad de adoptarla totalmente.

3.6. Tratamiento de las reclamaciones

Incrementa la satisfacción del cliente, mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, el cual está abierto a la retroalimentación (incluidas la quejas), la resolución de cualquier queja recibida, aumentando la capacidad de la organización para mejorar sus productos y el servicio al cliente.

La participación activa y el compromiso de la alta dirección a través de la adecuada provisión y disposición de los recursos, incluida la formación del personal.

Reconoce y se ocupa de las necesidades y expectativas de los reclamantes.

Dota a los reclamantes de un proceso de tratamiento de las quejas abierto, eficaz y fácil de utilizar.

Analiza y evalúa las quejas con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente.

Audita el proceso de tratamiento de las quejas.

Revisa la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas.

3.6.1. Servicios para atender las reclamaciones y peticiones

La queja, expresión de insatisfacción, hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

El proceso de tratamiento de las quejas, debería ser fácilmente accesible, para todos los reclamantes. Debería estar disponible la información, sobre los detalles de realización y resolución de las quejas. El proceso de tratamiento de las quejas y la información de apoyo deberían ser fáciles de comprender y utilizar. La información debe estar en un lenguaje sencillo. La información y asistencia sobre cómo expresar una queja, debe estar disponible, en todos los idiomas en los que los productos hayan sido ofrecidos o proporcionados, incluyendo formatos alternativos, tales como impresos, sistema Braille o cintas de audio, de forma que ningún reclamante sea perjudicado.

3.6.2. Servicios de información y asesoría

La organización debería estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes. Es particularmente importante que esto, se demuestre y promueva desde la alta dirección de la organización.

Un fuerte compromiso para resolver las quejas debería permitir, tanto al personal, como a los clientes, contribuir a la mejora de los procesos y productos de la organización.

Este compromiso se debería reflejar en la definición, adopción y divulgación de la política y los procedimientos para la resolución de las quejas. El compromiso de la dirección debería demostrarse con la adecuada provisión de los recursos, incluida la formación del personal.

3.7. Técnicas y prácticas de administración moderna que contribuyen a lograr la excelencia en el servicio

La administración moderna define la gestión del recurso humano, en gestión humana, por lo tanto la práctica se basa en el aprendizaje organizacional.

3.7.1. Sistema Empowerment

Facultar, no significa eliminar la jerarquía, la dirección o la responsabilidad personal. No significa sencillamente otorgarles más libertad para cumplir su trabajo así como discrecionalidad.

No tiene ningún sentido contratar personas con talento, invertir en su capacitación y educación y después sofocar su flexibilidad y su creatividad para servir a los clientes.

Facultar a los empleados para servir, es una condición necesaria para prestar un servicio extraordinario.

3.7.2. Sistema Kaizen

El mejoramiento continuo, se observa cuando los colaboradores forman parte de los círculos de calidad, aún cuando en la empresa occidental no funcionan, puede ser que por ser una empresa de servicio funcione.

3.7.2.1. Las 5 “S” del Kaizen

Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las 5 S, se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las 5 S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar, para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

- Seiri: diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del gamba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gamba puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa, revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante. El gamba está lleno de máquinas sin uso, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas, estantes, tarimas y otros ítems. Un método práctico y fácil, consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

- Seiton: disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gamba.
- Seiso: significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Sin embargo, mientras se limpia la máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se está formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad. Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienzan con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas como polvo, o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.
- Seiketsu: significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

- Shitsuke: construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 S es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no necesitamos en el gemba y luego se disponen todos los ítems necesarios en el gemba, en una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente de trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anomalías., y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua.

3.7.3. Benchmarking

Es un caso difícil de adaptar en la sociedad, sociedades en las cuales se comparte información, para la empresa puede funcionar como la mejor opción, pero se tiene que evaluar la situación del gremio antes de empezar.

3.7.4. Outsourcing

Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

3.7.5. Outplacement

El servicio extraordinario, es servir, definir metas mutuamente benéficas y mostrar confianza durante todo el proceso, es esforzarse por mejorar la calidad de la vida, creando un entorno de trabajo que sea significativo para los empleados, y entregándoles un auténtico producto de servicio a los clientes.

La calidad del servicio forja relaciones con los clientes, los empleados y con las otras partes interesadas en el negocio. Las empresas de servicios extraordinarios, cultivan esas relaciones mutuamente benéficas. Es una estrategia de rentabilidad.

El servicio extraordinario, es tomar decisiones con conocimiento de causa: es saber lo que es importante para los clientes, para los que no son clientes, para los empleados y para otras personas interesadas

3.7.6. Coaching

Es el proceso en el cual un *coach* (“maestro”) contribuye con un *coachee* (aprendiz), para que éste desarrolle cierto tipo de potencialidades; normalmente las de naturaleza profesional. Por ello es que ahora se habla de *coaching* ejecutivo o *coaching* empresarial.

3.7.7. Mentoring

Es el proceso en el cual un mentor (maestro) contribuye con un mentor y un aprendiz, para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, psicológicas, sociales, laborales. En el portal de la Universidad de Deusto

(España), se nos recuerda que: El *mentoring* debe su nombre a la mitología griega.

Méntor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco, para sucederle como rey de Itaca. Méntor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.”

3.7.8. Negociación

En un procedimiento de negociación, de una configuración de servicio en un sistema de publicidad móvil, tiene una primera respuesta indicativa de una configuración de servicio aceptable.

Cuando la aceptación causa disonancia cognoscitiva, puede causar insatisfacción y por ende una mala calificación del servicio.

3.7.9. Espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor, facilita el trabajo en el servicio, cuando se logra concientizar al trabajador que es un colaborador y que es un asociado, entonces puede lograrse un mejor servicio.

3.8. Motivando al colaborador

Como menciona Leonard Berry, para prestar un servicio extraordinario, es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos a favor de los clientes.

Las personas que prestan los servicios, deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios, y el deseo de utilizarlos para beneficio de los clientes. El hecho de preparar a la gente para que desempeñe la función de servicio, contribuye a lograr ambos propósitos: se desarrollan las destrezas y conocimientos y se fomenta el deseo de servir.

La confianza en sí mismo de la persona, es uno de los motivadores más importantes. Todos sienten bien cuando se puede realizar las tareas.

La capacitación por sí sola es insuficiente. Los empleados de servicios deben saber el qué y el porqué de la prestación del servicio (conocimiento), lo mismo que el, cómo de ésta (destrezas). El aprendizaje es un proceso, no un suceso; el aprendizaje continuo de las personas, que prestan servicios, contribuye al mejoramiento continuo del servicio. El desarrollo de destrezas y conocimientos, es un viaje que nunca termina. Es un viaje para todos los empleados, puesto que todos prestan servicios.

Todos los empleados tienen un cliente, bien dentro o bien fuera de la compañía.

3.8.1. Importancia de la motivación en el colaborador

La motivación, es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por

tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación, consiste fundamentalmente, en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

3.8.2. Crear motivación en los colaboradores, para prestar un buen servicio

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

3.8.3. Factores positivos motivacionales

Cada uno, valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales, más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales

significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados, tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la motivación hacia el trabajo, como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas, el trabajo no es, sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

- Ambiente confortable

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber, qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para

sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

- Motivación laboral

Es impulsar, incentivar o dar motivo para que una persona tenga crecimiento ya sea personal o laboral, para lograr desempeñarse de manera óptima; dentro de una empresa con el fin de conocer y aprovechar sus verdaderas capacidades para lograr una mayor productividad.

- Comunicación

Todo proceso organizacional, se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla, a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa.

Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

- Comunicación organizacional

Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad

La concepción de comunicación organizacional, también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

- Cultura organizacional

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

- La satisfacción en el trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, está en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales

- Incentivos
- Motivación del empleado

3.8.3. Manejo de actitudes

Implica estimular de manera positiva, una conducta con la finalidad que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

- **Reforzamiento.** Es uno de los motivadores de mayor efectividad, si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional, aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.
- **Brindar responsabilidad.** Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el auto concepto por ello no deben ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.
- **Creación de retos y desafíos.** Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento, los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño. Reconocimiento social. Enriquecimiento del puesto laboral.

3.8.4. La actitud positiva como principal factor motivacional

La motivación, surge cuando la persona se siente útil y apreciada, la actitud positiva es un estímulo, un incentivo no económico que sirve para mejorar el servicio.

3.8.5. Inteligencia emocional

La “Inteligencia Emocional”, es una herramienta de bastante utilidad para el buen desempeño del servicio, las características que ayudan a desarrollar

una buena Inteligencia Emocional, no es sólo el control del carácter, si no que tiene mucho que ver con el trato de las personas y las maneras de demostrar y controlar los sentimientos.

3.8.6. Una manera de trabajar con gente difícil

Es pensar, que no es con uno, como persona si no es, con el sistema con quién está molesto el cliente.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

4.1. Etapas de implementación del sistema de servicio al cliente

Las etapas tienen que definirse, en base a la organización, en base a la segmentación de mercado y del nivel de exigencia del consumidor, dado estas situaciones, es importante definir la trazabilidad del diseño y la convergencia en la percepción del usuario.

Cuando la empresa se posiciona, debe de enseñar en el mensaje su filosofía intrínsecamente, lo que facilita, es que la organización se venda así sin menospreciar el negocio que le corresponde.

Tener la capacidad de crear una estrategia lo suficientemente robusta, en la que todas las funciones estén involucradas y sean responsables de prestar un servicio al cliente que sorprenda y crea un alto nivel de satisfacción. El equipo de trabajo multifuncional, los objetivos, los planes claros de acción, desde diferentes perspectivas y los resultados esperados son elementos claves de la estrategia de gestión de servicio al cliente. Sin estos, la muerte de la solución no es tan inmediata, pero si lo suficientemente rápida como para dejar un gran sin sabor dentro de la organización.

4.1.1. Transmitir una actitud positiva hacia los demás

La actitud positiva, se enseña con el ejemplo, la mayor parte de personas tienden a olvidar que se debe practicar y no predicar, los ejemplos construyen

credibilidad en el liderazgo, se hace una necesidad para el liderazgo carismático.

El transmitir actitud positiva, conlleva transmitir el deseo de superación, incentivos no económicos, que pueden cambiar un comportamiento organizacional.

4.1.2. Identificar las necesidades de los clientes

Para identificar las necesidades del cliente, lo importante es hacer definir quién es el cliente, porque es necesario crear un perfil genérico de sus necesidades, de sus emociones y de su personalidad.

El servicio debe separar entre servicio y atención, que son dos eventos diferentes pero no excluyentes. Porque el servicio representa homogeneidad.

4.2. Entrevista personal

Todo el servicio inicia por una entrevista personal, el servicio es, escuchar el mensaje publicitario que el cliente necesita y cuál es el mensaje que la audiencia percibe.

En la entrevista se puede decir, que es un momento de verdad, de los más importantes, porque es cuando el cliente percibe la capacidad y experiencia.

4.3. Manejo profesional de problemas en el servicio

Mantenga la calma para mejorar la atención en el servicio, reducir los conflictos y solucionar problemas en menos tiempo. Evalúe el problema, si no lo

puede solucionar aplase la respuesta en el instante, de esperanzas pero sobre todo analice cual es la causa y el efecto.

4.3.1. Aceptar el problema

Se debe aceptar el problema, debe tomarse con quién está tratando, si es un cliente insatisfecho o es un cliente difícil. Si es un cliente difícil, él dará la solución, sólo se debe evaluar cuál es la solución viable.

4.3.2. Comprender al cliente

Analizar las peticiones del cliente, si la mediación es oportuna, evaluar la herramienta como tal, es necesario conocer el antecedente del cliente y del problema, si estos convergen en que se incurrió en un error solventarlo sin excusa alguna. Comprender al cliente no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar

4.3.3. Solicitar inmediatamente una disculpa con el cliente

Lo primero, es disculparse y aceptar las consecuencias de los errores o del incumplimiento de la promesa, el cliente quiere soluciones y prontas, por lo tanto es necesario hacer evaluaciones de los registros para trazar una ruta del problema.

4.3.4. Negociar con el cliente la solución del problema

Elaborar una propuesta para entrar en una negociación y evaluar los problemas de la empresa, desde el punto de vista financiero, debe de observarse desde el punto de vista de imagen empresarial y sobre todo de relaciones públicas.

4.3.5. Solucionar el problema

Es necesario buscar herramientas, para el análisis del problema, lo importante es verificar todas las alternativas de solución, si la erogación financiera es alta, es mejor evaluar la inversión cuantitativamente.

4.3.5.1 Escuchar

Lo mejor, es escuchar antes de opinar, sea un agente de su cliente, no interfiera en su interlocución, siéntese y haga el mejor trabajo, el cual es, prestar atención.

4.3.5.2. Investigar

Es necesario investigar los sucesos antecedentes al problema, definir las causas para conocer las consecuencias, es oportuno evaluar los efectos y corregir los errores radicalmente, para que no se conviertan en recurrentes.

4.3.5.3. Solucionar

Brinde soluciones orientadas a ganar – ganar; es necesario evaluar a las personas y sus reacciones, si la reacción no es oportuna, lo reflejará en su rostro.

Busque alternativas a la solución, las cuales, no causen percepciones negativas y observe siempre el rostro.

4.3.5.4. Seguimiento

Con el seguimiento de la solución del problema no debe pretender abrir una caja de Pandora, es decir, la intención del seguimiento no es reactivar el problema sino evaluar el avance de la misma y agilizar la solución del mismo lo más pronto como sea posible.

4.4. Importancia de escuchar al cliente

El saber escuchar, involucra muchos aspectos que se deben manejar, a fin de optimizar resultados positivos en nuestro comportamiento y en nuestras interrelaciones, de tal manera que se manifieste un clima positivo, genere confianza, respeto, interés, atención.

4.4.1. La cortesía por teléfono

Es raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata

de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar, eso refleja cortesía.

4.4.1.1. Técnicas telefónicas apropiadas

- Al contestar una llamada
 - Responda rápidamente: conteste el teléfono lo antes posible.
 - Use en lo posible la siguiente frase: "Buenos días , Habla (....) en que le puedo ayudar?"
 - En cada saludo use su espontaneidad, hablando con voz clara y pausada .
 - No olvide usar el saludo apropiada (hasta las 13:00 horas: buenos días, de 13:00 horas a 20:00 horas, buenas tardes, y desde las 20:00 horas: buenas noches).

- En caso de ser necesario dejar a un cliente en espera
 - Informe al cliente el motivo por el cual va a ponerlo en espera.
 - No disponga del tiempo del cliente: permita que él decida si desea aguardar o prefiere llamar más tarde.
 - No deje en espera a un cliente en espera por más de 30 segundos. de ser necesario, retome el llamado informando al cliente.
 - Cuando retome el llamado, comience con el nombre del cliente.

- Al transferir una llamada
 - Transfiera solo aquellas llamadas que usted no pueda atender.

- Asegúrese de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
 - Antes de transferir el llamado, informe al cliente que acción va a efectuar.
 - Cuando transfiera al otro sector, espere a que su compañero lo atienda. Infórmele el nombre del cliente y el motivo de la llamada, evitando así que él le tenga que repetir cualquier dato.
 - Cuando reciba una llamada transferida, en primer instancia preséntese, llame al cliente por su nombre y verifique con una breve reseña la información que ha recibido.
- Transmitir mensajes entre operadores del servicio
 - Si un cliente le pide hablar con un compañero suyo, intente solucionar usted mismo su pedido, evite en lo posible tomar mensajes.
 - Si es necesario tomar un mensaje, escriba el nombre de la persona que llamó, y el teléfono al cual debe responderle y en lo posible en el horario en cual debe realizar el llamado.
 - Describa en forma clara el mensaje
 - Repita que es lo que usted escribió para verificar si comprendió correctamente.
- Al terminar una llamada
 - Agradezca al cliente su llamada
 - En caso de ser necesario un seguimiento, informe al cliente
 - Confirme el teléfono para conectarse con él
 - Haga una pausa
 - Espere que el cliente corte antes que usted

- Uso de palabras apropiadas
 - Evite usar palabras técnicas o de uso interno: si utiliza palabras que el cliente no comprende, lo pondrá en una situación incómoda
 - Brindar la información en su medida justa
 - La información es un valor, no excederse, ni escatimarla
 - Jamás contestar con preguntas

- Pequeños y grandes detalles
 - "Lo molesto por": en ocasiones un cliente utiliza esta frase, es un detalle a tener en cuenta para acentuar la cortesía telefónica, ya que si usted no dijera nada, estaría aceptando que efectivamente se trata de una molestia.
 - "Las muletillas": son aquellas palabras que utilizamos en forma reiterada, nos apoyamos en ellas para elaborar mentalmente la respuesta que vamos a dar.
 - Ejemplos: correcto, digamos, no?, le comento, etc. Estas muletillas pasan desapercibidas para nosotros, sin embargo, quien lo escucha lo percibe claramente.
 - ¿Me entiende? Replácelo por: ¿Soy claro? ¿Me expliqué correctamente?
 - Palabras que subestiman al cliente y por lo tanto atentan contra una atención cortés. Ejemplos: "Es obvio."

- Personalice la conversación
 - Cada cliente se comunica solo con un representante de su empresa, solo con usted.

- Para que el cliente se sienta a gusto, use su apellido o nombre en la conversación.

- Pautas:
 - Anteponga señor/ señora
 - En el caso que el cliente exprese tener algún título (ingeniero, licenciado, doctor), utilícelo
 - Trátelo de usted

4.4.1.2. Entender las necesidades del cliente

Si no sabe escuchar, corre el riesgo de comunicar muy bien cosas que no le interesan a la gente, en los últimos años los especialistas han venido otorgando una atención especial a la habilidad de saber escuchar, dándole un tratamiento relativamente independiente dentro de los estudios sobre el proceso de comunicación. Resulta interesante que, en investigaciones realizadas sobre habilidades de directivos exitosos, junto con la de ser buen comunicador, aparece la de saber escuchar. En otras ocasiones, cuando se señala la comunicación verbal entre las principales habilidades que debe tener un directivo, se adiciona la de saber escuchar.

4.4.1.3. Manejar la percepción del cliente

Sobre esto, un estudioso y consultor de estos temas, plantea lo siguiente: todos piensan que escuchar es importante, pero, ¿cuántos lo hacen bien?. Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan

comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar.

4.5. Control y seguimiento a los clientes

El objetivo general, es desarrollar un proceso de Auditoría de Servicio al Cliente Integral para su empresa, permitiendo así realizar una evaluación permanente del servicio, los planes de mejoramiento y la consolidación de la estrategia de excelencia en el servicio en forma coherente y permanente.

4.5.1. Necesidades de evaluar el servicio a los clientes

- Satisfacción o insatisfacción en la relación cliente – organización
- Satisfacción o insatisfacción en la relación cliente – competidor
- Definición de indicadores de gestiones de servicio
- Definición y desarrollo de la estrategia de servicio
- Desarrollo del Sistema de Auditoría del Servicio
- Identificación de Ciclos de Servicio y Momentos de Verdad críticos

5. SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. Métodos para obtener retroalimentación de los clientes

El buen servicio a la clientela, está basado en la obtención de retroalimentación de los clientes y la forma en la que ésta se utiliza. Al obtener una retroalimentación de los clientes, se enterará más sobre los factores que afectan el grado de satisfacción de los mismos, y puede utilizar la información para mejorar a su vez los servicios y el grado de satisfacción de todos sus clientes en el proceso.

5.1.1. Comunicación con el cliente

Para identificar problemas en los servicios, el personal necesita saber qué es lo que piensan los clientes, con respecto a los servicios. Según dijo Thomas Peters, un experto en cuestiones de servicio, "En realidad nosotros no sentimos los problemas, especialmente en lo que respecta a la calidad de los mismos y al servicio en sí, a no ser que de alguna manera lo escuchemos de boca (de nuestros clientes) en sus propias palabras y con las emociones que sienten ellos".

5.1.2. Encuestas

El cuestionario, es un buen instrumento para recopilar información, lo difícil es que a veces se sesga la información. Para respaldo matemático es mejor.

5.1.3. Entrevista telefónica

Entrevista a clientes individuales de diferentes grupos. El personal debería entrevistar a los clientes que han abandonado o se han retirado del negocio. Una buena administración tiene sus teléfonos y por ello puede llamarlos para conocer la razón que les ha retirado de su trato.

5.1.4. Anticipación de las expectativas del cliente

Desarrollo de oportunidades, para llevar a cabo discusiones cuyo punto central son los clientes. El personal debería discutir sobre los diferentes servicios que están funcionando, especialmente bien para los clientes, así como los que no lo están. Se puede asignar un período de tiempo durante las reuniones del personal, para tratar los temas que se han aprendido de las conversaciones con los clientes y con otros miembros del personal con respecto a los factores que pueden contribuir o impedir el servicio al cliente. Registro de felicitaciones y quejas que recibe el personal con referencia al servicio. Si se registran todos los comentarios, el personal apropiado puede revisarlos y buscar elementos comunes o tendencias que apunten a cambios posibles en los procedimientos de la clínica.

Buzón de sugerencias o libro de registro de comentarios colocados en áreas estratégicas. Los clientes se encontrarán más dispuestos a utilizar estas técnicas de retroalimentación si el personal invita a los clientes a escribir sus comentarios y si se coloca un cartel con la leyenda "Queremos conocer sus ideas". Uno de los miembros del personal debería responsabilizarse del seguimiento de las sugerencias efectuadas por los clientes u otros miembros del personal dentro de un período de tiempo determinado, informando sobre

dichas sugerencias en las reuniones del personal y facilitando las discusiones del personal en cuanto a las soluciones posibles para los problemas.

5.2. Mejoramiento continuo

Debe de instituirse círculos de calidad, es la mejor manera de resolver problemas en el servicio, cuando el hábito se convierte en cultura la mejor forma, es hacer el mejoramiento continuo.

5.2.1. Contratación del personal con aptitudes de servicio al cliente

Elaborar el perfil con la competencia genérica con orientación al cliente, puede cubrir las brechas y mejorar el servicio con la certeza que se elige el candidato más idóneo para el puesto.

5.3. Evitar la respuesta electrónica

El lector se preguntará ¿Por qué, si el avance de la tecnología nos permite tener contestadoras automáticas o electrónicas, no podemos o debemos invertir en esto? Esto tiene una respuesta muy sencilla pero vital en una sana implementación del servicio al cliente, y es la siguiente: contestarle de forma personal al cliente, significa estar en el camino hacia un trato personalizado y directo. Uno de los principales detalles con los que cuenta un restaurante gourmet cinco estrellas es que los meseros logran memorizarse la mayoría de los nombres de los clientes que llegan al lugar ¿Por qué? porque el cliente siente que le han tomado importancia y aprecio y esto resulta en una mejor propina para quien lo atiende satisfaciendo también al mesero.

5.4. Capacitar al personal para dar un excelente servicio siempre

Es un principio conocido, que la cultura del servicio debe comenzar al más alto nivel, por medio de una visión común y valores compartidos, que impregnen hasta sus cimientos toda la organización. Según los magos del servicio al cliente, los componentes son de ese cóctel, gente con cultura de servicio, capacitada y entrenada permanentemente, tecnología y sistemas adecuados a cada situación.

5.5. Capacitación del personal enfocada a la amistad con el cliente

Por norma la mayoría de capacitadores de servicio al cliente, siempre aconsejan tratar la manera de forjar una buena relación personal con el cliente, porque cuando todo lo demás fracasa, el hecho que se conozca al cliente en un nivel más personal puede marcar la diferencia entre realizar una venta o perderla, conservar un negocio o ver como la competencia se lo lleva, tal vez porque la competencia se ha dado a la tarea de acercarse más al cliente que el lector, tienen más amistad con él, que el lector.

Naturalmente, el cliente está más dispuesto a hacer negocios con una persona a quien conoce, que con otra relativamente extraña. Por lo tanto se debe procurar tener relaciones comerciales y no solo ventas, amigos y no clientes.

5.6. Administrar las quejas del cliente

Una queja es un regalo, es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre el servicio, porque puede haber clientes insatisfechos que no se quejan, y solo conocemos su malestar cuando se van.

- No es un fracaso, una injusticia, una disculpa para no pagar, detrás de ellas siempre hay información valiosa
 - Nos permiten conocer la percepción que el cliente tiene de nuestros servicios.
 - Nos sirve de guía para mejorar, pues nos sirven para corregir defectos o errores que repetimos sistemáticamente sin darnos cuenta.
 - Son una oportunidad para afianzar nuestra relación con el cliente, se sentirá atendido, escuchado, y como parte valiosa que aporta
 - información de mejora a la empresa.
 - Nos facilitan información acerca de las necesidades y expectativas de los clientes.

Si no conocemos el error, no podemos evitar que se vuelva a repetir, si no sabemos porque se ha producido, no podremos evitar que se vuelva a producir.

- La clave de una gestión óptima, de las quejas, es que sirvan para reducir al máximo los motivos que las producen.
- Gestionar bien las quejas, es la mejor manera de fidelizar clientes, puesto que transmite una imagen de empresa interesada en la atención y servicio al cliente.

5.7. Aplicar los siete secretos del servicio al cliente

Mediante la aplicación profesional de las tácticas y técnicas del servicio al cliente. He aquí siete secretos para un servicio extraordinario:

- Contrate empleados que no sientan que el servicio es algo servil. Utilice instrumentos de selección de personal que sean capaces de identificar prospectos, con valores y personalidades, orientadas hacia el servicio.
- Solicite quejas, de acuerdo con un estudio conducido para Coca-Cola por el Technical Assistance Research Program (TARP), por cada persona que se toma el trabajo de quejarse, 26 no lo hacen. La gente cree que quejarse no soluciona nada, así que hay que hacer, que el consumidor encuentre sencillo y conveniente presentar sus quejas.
- La compañía debe comprometerse con el cliente de palabra y de acción. Recuerde todos los días a sus empleados, lo importante que es mantener una buena relación con la clientela. Los gerentes también deben ser evaluados para saber si están contribuyendo con el objetivo primordial de la empresa.
- Capacite a sus colaboradores Frontline. Los supervisores de estos trabajadores también requieren capacitación. Los miembros de la organización que necesitan de más entrenamiento son los que tienen contacto directo con el cliente, porque de ellos depende que el cliente regrese.
- Enseñe a sus empleados a brindar un buen servicio. Por lo general no todos nacen con la habilidad y disposición requerida para este servicio. Si los deja actuar por su cuenta, sin ningún tipo de entrenamiento, lo más seguro es que se comporten de la misma forma que los vendedores los tratan cuando ellos asumen el papel de consumidor, y por lo regular no es un servicio de calidad

- Utilice materiales no costosos, simples y entretenidos para obtener la comprensión total de los empleados "Frontline". El entrenamiento debe incluir un video, el cual es muy efectivo para la generación de la televisión.
- Los materiales deben estar redactados en un lenguaje simple, claro y preciso para que todos lo comprendan. No todas las personas entienden los materiales que se redactan para niveles gerenciales. Trate a sus empleados como seres humanos valiosos y sensibles, tal y como a usted le gustaría que ellos traten a sus clientes.

Estos siete secretos, son vitales en la dirección de las organizaciones modernas, ya que el servicio al cliente se ha convertido en un ingrediente esencial para las compañías orientadas al servicio.

5.8. Utilizar las normas ISO

En el caso del servicio al cliente, la norma de la Organización Internacional para la Estandarización por sus siglas en inglés –ISO- que aplica es la norma ISO 9001

La norma ISO 9001, es sinónimo de calidad, que se enfoca en las operaciones organizacionales que tienen el mayor impacto, en el éxito del negocio. Siguiendo el enfoque de orientación del proceso, la norma pone mayor énfasis en la satisfacción del cliente.

¿Cómo beneficia la norma ISO 9001 a la organización?

La empresa autorizada que la organización contrate, para ayudarle a obtener la certificación; será desde ese momento uno de los mejores y más importantes socios de la empresa, el cual será singularmente capaz de ayudar a obtener el más grande beneficio del proceso de certificación.

Las organizaciones de algunas de las más grandes corporaciones mundiales e instituciones gubernamentales que se esfuerzan por la eficiencia, hasta negocios familiares, para conocer al negocio y tratar de mantener el nicho competitivo, en un mercado global, han recurrido a ISO 9001, para mejorar continuamente su desempeño y rentabilidad de acuerdo con:

- Coordinación de procesos
- Disminuyendo desperdicios y doble trabajo
- Incrementando la productividad
- Reduciendo costos
- Expandiendo la capacidad de producción
- Acortando el ciclo de tiempo
- Abarcando la mayoría de las normas de calidad
- Realizando las relaciones internas de la compañía

La empresa que ayude en la obtención de la certificación de calidad, deberá contar con la experiencia y conocimiento para un sencillo y eficiente proceso de certificación. Trabajando como parte del minucioso proceso, la empresa certificadora deberá trabajar cerca de la organización para así otorgarle un plan ideal de certificación.

Por lo regular los pasos comunes para la certificación incluyen:

- Preparación de la propuesta
- Aceptación de la aplicación, asignación del auditor
- Inicio de la pre-auditoria
- Auditoria de certificación terminada
- Aclaración de las no conformidades
- Revisión de la certificación, emisión del certificado
- Llevar a cabo auditorias de vigilancia
- Ejecutar auditorias de recertificación

En resumen, la implantación de una norma ISO, enfocada al servicio al cliente de calidad, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuenta con:

- Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

CONCLUSIONES

1. El servicio que brinda la empresa, no es satisfactorio en realidad, el servicio complace al cliente pero la atención aún muestra debilidades. Lo oportuno será implementar el sistema de atención con una aplicación informática.
2. Existen clientes difíciles y clientes insatisfechos, los más fáciles de ubicar son los insatisfechos, pero los difíciles están insatisfechos por su misma naturaleza, para brindar un servicio de excelencia, lo más adecuado será evaluar los requerimientos del cliente.
3. Ver los negocios desde el punto de vista del cliente, no es fácil pero puede hacer crecer la imagen y la competitividad.
4. Se debe escuchar al cliente, segmentar adecuadamente e investigar quienes son los clientes de la organización.
5. La administración de quejas, es la oportunidad de conocer las debilidades de la organización y cuáles son las causas de las insatisfacciones, las sugerencias de cómo corregirlas se convierte en mejoramiento continuo.
6. El facultar a los colaboradores, es un incentivo que se convierte en motivación y permite sentirse útil con las características de productividad.

7. El servicio final, representa que la empresa tiene la sumatoria de momentos de verdad, cada interacción puede y debe corregir las debilidades, mejorar y brindar una excelencia de servicio.
8. Conocer la opinión del cliente, representa simplificación, automatización y procesos para brindar un mejor servicio y una mejor atención.
9. Tener clientes complacidos o plenamente satisfechos, es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocio.

RECOMENDACIONES

1. Mostrar un trato amable y cordial. Se debe mostrar un trato amable y cordial con todos los clientes, hacerles notar que es un honor servirlo, que la organización está interesada en su satisfacción.
2. Dar un buen servicio o atención a todos los clientes, se debe brindar un buen servicio a todos y cada uno de los clientes, no se debe tener prejuicios con algún cliente, pues no existen los clientes pequeños, a todos se les debe tratar por igual.
3. Brindar un trato personalizado, siempre que sea posible, se debe dar un trato personalizado con el cliente, hacerlo sentir único y especial.
4. Capacitar y motivar al personal, todo el personal debe estar capacitado en brindar un buen servicio o atención al cliente, desde la persona encargada de la puerta del negocio, pasando por la secretaria, hasta llegar al gerente general.
5. Nunca decir “no”. Nunca se debe decir “no” cuando un cliente pide algo; siempre se debe estar dispuestos a hacer excepciones y no ceñirse mucho a las reglas.
6. Siempre se debe estar dispuesto a aceptar cualquier pedido del cliente, pero siempre decir un “sí” que suene convincente, sin mostrar duda alguna.

7. En caso que el cliente pida algo que no se tiene, pero pronto se lo encuentro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación de Gerentes de Guatemala. *Volcándonos hacia el socio*. Guatemala: AGG, 1996 . 43 p.
2. ARENS, Werner. *Publicidad*. D.F. México: McGraw Hill, 2005. 293 p.
3. BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta. Cuatro Principios Del Servicio Excepcional al Cliente*. Bogotá, Colombia: Norma, 1996. 347 p.
4. BOWEN, David; Scheneider, Benjamin. *Los Recursos Humanos en la Calidad del Servicio*. Alajuela, Costa Rica. Deusto, S.A. 1993. 295 p.
5. COWELL, Donald. *Mercadeo de servicios*. 2a ed. Bogotá, Colombia: Legis Editores, 1991. 262 p.
6. Dale Carnegie Guatemala. *Tecnología del servicio*. Guatemala, Fundación Dale Carnegie, 1993. 63 p.
7. DÉTRIE, Phileppe. *Cómo ganar clientes. Guía Práctica de la calidad Total*. París, Francia: Paraninfo, 1992. 287 p.
8. FISCHER DE LA VEGA. *Mercadotecnia*. D.F. México: McGraw Hill Interamericana de México, 1996. 458 p.

9. GLEN, Meter. *It's not My Department*. New York, EE.U.U.: William Morrow and Company, 1992. 239 p
10. HOROVITZ, Jaques. *Los Siete Secretos del Servicio al Cliente*. Bogotá Colombia: Norma, 1992. 146 p.
11. PICAZO MARTÍNEZ, Luís; Martinez Villegas, Fabian. *Ingeniería de Servicios*. D.F. México: Mc Graw Hill, Interamericana de México. México, 1991. 254 p.
12. RESTREPO GALLEGO, Francisco. *Nuevas organizaciones y Nuevas Empresas para el Siglo XXI*. Medellín, Colombia: Fundación Proantioquía de Medellín. 1996. 35 p.

ANEXO I

MEGAPUBLICIDAD

MEGA
PUBLICIDAD

MÓVIL VERSÁTIL





¿QUIENES SOMOS?

PUBLICIDAD MÓVIL VERSÁTIL

Somos una empresa seria, comprometida con nuestros clientes, dedicada a promover la imagen de marca por medio de un sistema que va más allá de los métodos convencionales de publicidad, es por ello que hemos optado por la publicidad móvil, que por su alto impacto y amplia cobertura se ha ganado un espacio significativo dentro de su campo.

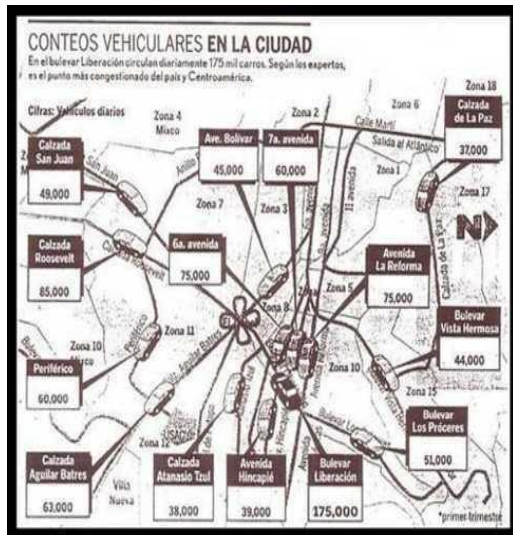




NUESTROS OBJETIVOS



- Ofrecer una alternativa innovadora y eficaz, que logre transmitir un mensaje claro y efectivo.



Tener presencia de marca oportuna en el lugar y momento preciso, por medio de vehículos con publicidad externa y de un tamaño que no puede dejar de ser visto.

Ser vistos por un mayor número de personas al día, que cualquier otra valla, afiche o anuncio fijo.

Brindar un servicio de total satisfacción para el cliente con los mejores precios del mercado.



OFRECEMOS:

- 1.- Excelente presentación.
- 2.- Horarios diurnos y nocturnos; y recorridos que se ajustan a la necesidad del cliente.
- 3.- Salidas al interior del país.
- 4.- Monitoreo del recorrido, por medio de GPS (Impresión del listado).
- 5.- Equipo de audio (altoparlante).
- 6.- Servicios adicionales de:
 - Edecán
 - Diseño gráfico e
 - Impresión digital





NUESTRAS VENTAJAS



1.- Una mayor cobertura.

2.- Más de 40 000 personas con impacto de marca a diario.

3.- Hasta 100 kilómetro. diarios de recorrido.



4.- Nuestro **MÓVIL VERSÁTIL** fue creado para ingresar a espacios reducidos, para una mejor cobertura, tales como: calles, avenidas, mercados, parqueos en centros comerciales. etc.





LISTADO DE PRECIOS

HORARIO DE DIA		PRECIO P/DIA	PRECIO TOTAL	
LUNES A VIERNES	8:00 AM A 5:00 PM	\$ 99,00	\$ 495,00	
SABADOS	8:00 AM A 5:00 PM	\$ 125,00	\$ 125,00	
DOMINGOS	8:00 AM A 5:00 PM	\$ 125,00	\$ 125,00	
HORARIO DE NOCHE				
DOMINGO A JUEVES	6:00 PM A 10:00 PM	\$ 49,00	\$ 245,00	ILUMINADO
VIERNES Y SABADOS	7:00 PM A 1:00 AM	\$ 125,00	\$ 250,00	ILUMINADO

ANEXO II

Publicidad

La publicidad, es una forma destinada a difundir o informar al público, sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al espectador público hacia una acción de consumo. En términos generales puede agruparse en (above the line) y (below the line), según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo. Aunque no existe una clasificación globalmente aceptada, por ATL, se entiende todo lo que va en medios de comunicación masivos: Televisión, Radio, Cine, Revistas, Prensa, Exterior e Internet, mientras que BTL agrupa acciones de Marketing Directo, Relaciones Públicas, Patrocinio, Promociones, Punto de Venta, Producto Placement, etc.

A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas; tales como: la psicología, sociología, antropología, estadística, y la economía, que son halladas en el estudio de mercado se podrá desarrollar un mensaje adecuado para el público.

La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación, dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir dichos espacios, en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio, en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante, dicho contrato es denominado contrato de emisión o difusión.

Las agencias de publicidad, agencias de medios ó centrales de medios, Diseño Gráfico, boutique creativas, productoras, etc. son participes muchas veces dentro del desarrollo publicitario, que está elaborada por varios factores; entre los cuales el más importante está el briefing brief, el cual dará las pautas previas para desarrollar dicha pieza publicitaria. Propiamente dicho, el brief es un documento que especifica todas las características propias del producto o servicio en si, además suele contener un historial de todas las campañas previas, que se han realizado hasta la fecha, usualmente este historial es agregado cuando el anunciante decide cambiar de agencia de publicidad.

La notoriedad de marca es una manera importante, en que la publicidad puede estimular la demanda de un tipo de producto determinado e incluso identificar como denominación propia a dicho producto. Ejemplos de esto los hay en productos como adhesivos textiles, lencería femenina, papel higiénico, cinta adhesiva, pegamento en barra, encendedores de fuego, reproductores de música, refrescos.

La notoriedad de marca de fábrica se puede establecer a un mayor o menor grado, dependiendo del producto y del mercado. En Texas, por ejemplo, es común oír a gente referirse a cualquier bebida refrescante de cola, bajo el mismo nombre, sin importar si es producida realmente por esa empresa o no. Cuando se crea tanto valor de marca, que la marca tiene la capacidad de atraer a los compradores (incluso sin publicidad), se dice que se tiene notoriedad de marca.

La mayor notoriedad de marca se produce cuando la marca de fábrica es tan frecuente en la mente de la gente que se utiliza para describir la categoría entera de productos.

Kleenex, por ejemplo, puede identificarse como pañuelos de celulosa o como una etiqueta para una categoría de productos, es decir, se utiliza con frecuencia como 'término genérico'. Una de las firmas más acertadas al alcanzar una notoriedad de marca de fábrica es la aspiradora Hoover, cuyo nombre fue durante mucho tiempo en los países anglosajones sinónimo de aspiradora. Un riesgo legal para el fabricante de la notoriedad de marca es que el nombre puede aceptarse tan extensamente que se convierte en un término genérico, y pierde la protección de la marca registrada. Un ejemplo de este caso sería el nombre comercial del ácido acetil salicílico.

En ocasiones, determinados productos adquieren relevancia debido a la publicidad, no necesariamente como consecuencia de una campaña intencionada, sino por el hecho de tener una cobertura periodística relevante.

En Internet o tecnologías digitales se habla de publicidad no solicitada o spam al hecho de enviar mensajes electrónicos, tales como correos electrónicos, mensajería instantánea celular, u otros medios, sin haberlo solicitado, por lo general en cantidades masivas. No obstante, Internet es un medio habitual para el desarrollo de campañas de publicidad interactiva que no caen en invasión a la privacidad, sino por el contrario, llevan la publicidad tradicional a los nuevos espacios donde se pueda desarrollar.

Cabe destacar, que en ocasiones se confunde el término "publicidad" con el de propaganda, a este respecto es importante comprender que la propaganda busca la propagación (y persuasión) de ideas políticas, sociales, morales y religiosas sin fines directamente, económicamente compensatorios.

