

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**



**TEMA:**

**MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL ALMACEN LA GANGA  
DE LA CIUDAD DE VENTANAS PROVINCIA DE LOS RÍOS**

**AUTORAS**

**ANA LUCIA MORAN LARA  
JENNY KARINA CAICEDO BASTIDAS**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. FRANKLIN MORALES REYNA**

**LECTOR DE TESIS**

**ING. TEOFILO FERNANDEZ BAYAS**

**AÑO: 2012**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo este proyecto de Investigación.

Ana Lucia Moran Lara  
Jenny Karina Caicedo Bastidas

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien con su sabiduría eterna me permitió culminar con éxito el presente Trabajo de Grado, y así poder optar al título de Ingeniera Comercial.

A mi madre, quien con su amor, comprensión, ejemplo y dedicación, me enseñò el sentido de la vida.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional y por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Ana Lucia Moran Lara

## **DEDICATORIA**

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios, fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, gracias.

De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mis hermanos, razones de ser y motivo para continuar luchando, y poder comprender que las caídas son tan solo oportunidades y que las debemos aprovechar para fortalecer el espíritu.

Jenny Karina Caicedo Bastidas

## **AGRADECIMIENTO**

A mis Madre.

Gracias por ser padre y madre e impulsarme a seguir siempre adelante por el camino del bien y del saber, por todo su sacrificio, comprensión amor y consejos para hacer de mi una persona de bien.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo, y por su apoyo ofrecido en los momentos difíciles.

A mis amigos.

Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigos.

Ana Lucia Moran Lara

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos.

El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mis padres y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Jenny Karina Caicedo Bastidas

# ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

## CAPITULO I

El problema

1.1	Planteamiento del Problema	1
1.1.1	Ubicación del sector donde va a realizar la investigación	1
1.1.2	Situación Problemática	2
1.1.3	Delimitación de la Investigación	2
1.1.4	Formulación del Problema	3
1.1.5	Subpreguntas	3
1.2.	Objetivos	3
1.2.1	Objetivo General	3
1.2.2	Objetivos Específicos	3
1.3.	Justificación	4

## CAPITULO II

Marco Teórico

2.1	Fundamentación Científica	6
2.2	Marco Conceptual	58
2.3	Hipótesis	61
2.3.1	Hipótesis General	61
2.3.2	Hipótesis Específicas	61
2.4	Variables	62
2.4.1	Variable Dependiente	62
2.4.2	Variable Independiente	62
2.5	Operacionalización de las variables	63

### CAPITULO III

#### Marco Metodológico

3.1	Modalidad de la Investigación	64
3.2.	Tipo de Investigación	64
3.3.	Métodos y técnicas	64
3.4.	Población y Muestra	65
3.5.	Encuestas	67

### CAPITULO IV

#### Marco Propositivo

4.1	Título	74
4.2.	Desarrollo de la Propuesta	74
4.3.	Conclusiones	97
4.4.	Recomendaciones	99
4.5	Bibliografía	100

#### Anexos



## INTRODUCCIÓN

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización.

Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente hablando para el Diseño en las Organizaciones y paralelamente con los procesos administrativos que se llevan a cabo.

La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, permitiéndole a la empresa

imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que su accionar se acerque lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser bien claros y precisos.

Muchas veces las personas no se comprometen con los procesos administrativos, porque no saben lo que va a ocurrir. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso administrativo ocurre de forma muy eficiente si todos los involucrados se encuentran comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo, ya que el proceso ocurre a través de las personas.

Sin embargo, acometer un proceso administrativo no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que deben tratarse como

tal y no como algo transitorio.

En cualquier área de servicios al cliente de una organización, es imprescindible fomentar la filosofía del servicio, el desarrollo del conocimiento, y el mejoramiento continuo, entre otros, ya que conforman el principal motor de los procesos y estrategias planteadas como parte de las funciones y definición de cada área.

Así, una buena conducción o liderazgo en este ámbito, pondría de relieve la importancia del compromiso con el servicio de los empleados para con el cliente, el cual es el principal activo de una empresa de servicios. Cuando este liderazgo sea capaz de inspirar, motivar, enseñar los valores y dirección hacia la excelencia en el servicio a los empleados, se puede lograr que éstos se comprometan en brindar una alta calidad de servicio al cliente con compromiso, motivación y lograr así, un efectivo trabajo en equipo.

El buen servicio no es una idea romántica más de quienes investigan y enseñan sobre gerencia. En el mundo cada vez más competitivo en que se desarrollan hoy los negocios, el servicio es, frecuentemente lo que le permite a una empresa ganarles en el mercado a otros competidores, por muy grandes que sean.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.**

La Provincia de Los Ríos se encuentra en el litoral ecuatoriano, es parte vital de la Cuenca del río Guayas, tiene una extensión de 7.150,9 km<sup>2</sup>, equivalente al 2.8% del territorio nacional. Tiene una población de 778.115 habitantes (5,3% del país).

La ciudad de Ventanas se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, a dos horas de Guayaquil y a seis horas de la capital Quito Ecuador

El cantón Ventanas, con aproximadamente 71.145 habitantes (de acuerdo al INEC), se ha convertido en la tercera ciudad de mayor importancia comercial y, sobretodo, agrícola de la Provincia de Los Ríos, considerando los extensos cultivos de arroz, maíz, trigo, uvilla, banano y cacao que existen, entre otros, actualmente, además del hecho de que el 64% de la población vive, directa e indirectamente, de la agricultura.

Ciudad bañada por el majestuoso río Sibimbe, ubicado en el centro del Ecuador con un clima tropical que estimula a propios y extraños a nadar en sus diferentes fuentes de agua dulce que existen en sus alrededores, Ventanas es una de las ciudades mas progresistas de la provincia de Los Ríos que sale adelante gracias a su gente trabajadora. La empresa en la cual se realizara la investigación es Almacenes la Ganga dedicada a la venta de electrodomésticos para el hogar.

### **1.1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA**

El servicio por parte de los empleados hacia los clientes, escasez del material de oficina y ejecución inoperante de los pedidos solicitados por el cliente son uno de los problemas centrales a los que se enfrenta Almacén La ganga de la ciudad de Ventanas.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la organización se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, en cuanto a la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros, mediante un manual de servicio al cliente.

### **1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La investigación de encuentra inmersa en el campo del Marketing en el área de Atención al Cliente, en este aspecto la investigación se centrara en Almacenes La Ganga de la ciudad de Ventanas, Provincia de los Ríos.

### **1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Cómo diseñar un manual de servicio al cliente para almacén La Ganga de la ciudad de Ventanas provincia de los Ríos?

### **1.1.5 SUBPREGUNTAS**

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de almacén La ganga de la ciudad de Ventanas?

¿Cuál es el nivel de capacitación de los empleados en el almacén La ganga de la ciudad de Ventanas?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el manual de servicio al cliente de almacén La Ganga de la Ciudad de ventanas con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual del servicio al cliente del almacén La Ganga de la ciudad de Ventanas.
- Determinar los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio.
- Describir las políticas y procedimientos para conseguir los objetivos marcados por la empresa de satisfacción con los clientes.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En almacén La Ganga de la ciudad de Ventanas, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar la calidad de servicio al cliente debido a la

importancia que tiene la satisfacción del mismo porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de servicio al cliente mediante un manual del mismo.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

Desde que en 1998 la Mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción".

Así, Schiffman, León G. Propone que Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.<sup>1</sup>

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que interesa para delimitar el objeto de

este estudio.

---

1.- [http://www.thequalitytimes.com/1/secciones/articulos/\\_de\\_opinion/articulosdeopinion07.pho](http://www.thequalitytimes.com/1/secciones/articulos/_de_opinion/articulosdeopinion07.pho)

Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey".

"El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Si hay algo de lo que el mundo está sobrado es de clientes descontentos.

No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactores.

En este entendido, puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "Cliente" y "Servicio", con ello se podrá familiarizar el punto y tener la condición de asumir ya una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario".

Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "Cliente", será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser Cliente habitual.

El "Servicio" puede ser "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual se apunta como base, por su claridad y simpleza y, porque se acomoda estrechamente a

una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata:

"El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional".<sup>2</sup>

A continuación se muestran algunas definiciones del significado de servicio al cliente:

Peter Drucker dice que "El cliente es quien determina lo que es un negocio. Porque el cliente y sólo él, al estar dispuesto a pagar un bien o servicio, convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en bienes.

Lo que un negocio cree que produce, no tiene importancia principal, especialmente para su futuro y para su éxito. Lo que el cliente cree que está comprando, lo que considera "valor", es decisivo, determina qué es lo que es el negocio, que producir y si el negocio prosperara."<sup>3</sup>

---

2.- [http://www.thequalitytimes.com/1/secciones/articulos/\\_de\\_opinion/articulosdeopinion07.pho](http://www.thequalitytimes.com/1/secciones/articulos/_de_opinion/articulosdeopinion07.pho)

3.- Müller de la Lama Enrique: Cultura de Calidad de Servicio.

“La palabra “cliente” será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde que relaciona la empresa con el cliente, o fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad. Servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente.”

En las empresas de servicios tienen menos tecnología, poseen mayor personal, los cuales son mal pagados de esta manera se muestra el poco valor que le dan a los servicios los empresarios.

Llevar a cabo los servicios implica un contacto cara a cara entre un posible comprador y un vendedor de la empresa el cual debe manejar una personalidad con respecto para que se pueda dar la compra-venta del producto y además de que el cliente se quede con una buena impresión del servicio proporcionado.

El servicio que se brinda por una persona de la empresa no puede ser llevado a cabo por cualquier miembro de esta, ya que se debe de capacitar al personal encargado y no solo es capacitar ya que existen

personas a las cuales se les da el don de dar una buena capacitación y a otras que por mas capacitación que se les brinde no pueden dar un buen servicio ya sea por su carácter, temperamento o sus costumbres, etc.

Frances Gaither Inches dice “El “servicio” puede ser descifrado como “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecha con dicha actividad. El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación.”

Para Christopher H. Lovelock “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo.”

La FELAM (Federación Latinoamericana de Marketing) lo define de la siguiente manera “Servicio al cliente son los beneficios sumados en el conjunto de acciones y procesos que se ofrecen en venta o que se proporcionan como valores agregados junto a la venta de productos.”

La FELAM “Servicio es el conjunto de prestaciones y facilidades que el cliente espera recibir y también aquellas que no espera, además del producto o del servicio centro de atracción.”

“Servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”

Realizar una sola acción no es suficiente y no le asegura a una empresa mejorar en todas sus facetas del servicio, hoy en día las empresas quieren diferenciarse con las de la competencia mediante la implementación de un buen servicio que lo considere único ante sus clientes y los cuales les permita darse a conocer mas que sus rivales.

Los servicios deben de ser útiles para las personas que pagan por ellos. El servicio implica tener una relación más directa con los clientes, mas humana en gran grado, se realizan transacciones directas con un número mayor de personas, muchos papeleos, y un alto grado de procesos.

Mediante la solución de errores se van mejorando los servicios, se reducen los costos de operación y es más factible reducir los precios. A través de la prestación de un buen servicio con calidad al cliente y mejores precios, el negocio se posiciona de mejor manera en la mente del consumidor, mantenerse en el mercado y ayudar a la generación de mayor número de empleos.

Los servicios se deben planear y crear para poder proporcionarlos en el

momento adecuado y preciso cuando lo requieran los clientes en la forma, y lugar en que los clientes lo deseen.

Las relaciones que se establezcan entre las personas que directamente prestan el servicio y quien los recibe es importante ya que esto va a incrementar o decrementar el impacto que se pretende que tenga el servicio proporcionado.

### **Elementos e importancia del servicio al cliente.**

Dentro de los elementos que se puede mencionar que se encuentran en el servicio al cliente son:

- El contacto con el cliente de manera personal aquel que se lleva a cabo de la manera más directa en donde el cliente y en este caso la empresa se comunican de manera personal.
- La relación con el cliente la forma en que la empresa establece su atención con el cliente.
- Mediante la correspondencia también es una forma de atender al cliente y hacer que el sienta que la empresa lo tiene presente.
- Una manera de complacer al cliente es escuchar cuales son los problemas que presenta el cliente y darle solución a los mismos.
- Mantener buenas las instalaciones hace sentir al cliente a gusto.

La importancia de que una empresa establezca el servicio al cliente le



proporciona una ventaja debido a que esto es vital lo que provoca que sus clientes se sientan contentos con la empresa y le ayuda a que sus clientes se mantengan firmes con la empresa, además que esto sirve de retroalimentación ya que a través de las quejas que los clientes le proporcionen pueden ir mejorando el servicio y conocer cuales son las necesidades de los clientes para que sean satisfechas.

### **¿Por qué es necesaria la calidad en el servicio?**

Las empresas que se logran diferenciar por sus servicios de los de la competencia pueden establecer mayores precios en sus productos o servicios que proporcionan y lograr mayores márgenes de beneficio de la economía y logran un crecimiento mayor en etapas de auge económico.

Debido a estas situaciones es necesaria la excelencia en la calidad en el servicio y está presente en la mente de todos. Este puede ser una herramienta si no es que la única para empresas que no pueden competir con otras mas poderosas que ellas por la falta de tecnología, infraestructura, precio, etc., y se enfocan el brindar una buena atención al cliente y empezar a crear una cultura de servicio. La calidad de servicio hace que una compañía pase de ser un objeto oculto a ser uno reconocido. Una buena calidad en el servicio le permite tener personalidad y exclusiva ante sus consumidores.

Para poder convertirse en líderes en servicio las empresas deberán de llevar bien acabo dos aspectos los cuales son el diseño y la realización, el cual es el compromiso que lleva vender un producto y la forma en que este se lleva a cabo.

Algunos problemas que enfrentan las empresas para establecer la calidad en el servicio son:

- a. No se tienen perfectamente definidos la cultura y la calidad del servicio.
- b. La calidad del servicio no es medida estadísticamente, la cual no se controla y por tanto no se mejora.
- c. Existe demasiada rotación de personal.
- d. No cuentan con una cultura de invertir en la calidad.
- e. No cuentan con estándares de calidad.
- f. No se dan cuenta o no se percatan de que la competencia en la actualidad radica en el servicio que se brinda al consumidor.

### **Medida de la calidad en el servicio**

Una máxima dice: “Lo que no puede medirse no puede mejorarse”, aunque aparentemente el servicio es intangible es necesario tener estándares de medida lo más claros posibles como referencia para lograr resultados, satisfacer al cliente y lograr una mejora continua.

Estos conceptos son aplicables a los servicios que ofrece una

microempresa o una multinacional. Empresarios profesionales y directivos tienen que adoptar un sistema de gestión que incluya los elementos para poder evaluar los procesos del servicio.

En la actualidad la norma pone gran empeño en la satisfacción del cliente, logro de resultados y metodología para gestionar procesos ya que esta es la única manera que las cosas salgan bien. La improvisación, el esfuerzo o una dedicación horaria exagerada deben dar paso a las nuevas técnicas de gestión mediante las cuales se aseguren resultados medibles, satisfactorios y rentables.

El concepto de cliente interno y externo se sigue manteniendo y aparece ahora con más énfasis en el logro de la satisfacción de las partes interesadas, siendo éstas los empresarios, directivos, mandos, trabajadores, proveedores, clientes, agentes sociales y la sociedad en su conjunto.

Éstos son en grupo los elementos que se tienen que tomar en cuenta y que se deben de satisfacer, si unos ganan y otros pierden no hay negocio. El día de hoy los clientes están informados, preparados, tienen cultura de mercado por ello exigen más, si satisfacerlo es un objetivo, todas las partes implicadas, por lógica deben de lograr su satisfacción. Para dar satisfacción al cliente será necesario conocer sus expectativas,

necesidades, gustos y preferencias para diseñar el servicio, diseño que debe de incluir elementos de evaluación y medida para saber si el objetivo se está cumpliendo y conocer cuáles son los puntos que mejorar para consolidar la relación con el cliente y asegurar el futuro.

La prestación del servicio, sin importar del tipo de empresa que se trate necesitará estar definida en términos de características que aunque no siempre son observables con el cliente, le afectan directamente.

Las exigencias del servicio son detectables y mensurables, por lo tanto evaluables y controlables. Cada empresa de acuerdo con sus características debe de crear una metodología propia, operativa, sencilla y fiable para evaluar el servicio.

Se debe de informar a los clientes de lo que se esté haciendo, hacerles saber que la empresa se preocupa por ellos y que se toman en serio sus expectativas. No se trata de medir diez cosas al mismo tiempo, sino de tener diez variables para medir una sola cosa.

Una vez realizada la medición se debe de asegurar que más del 80 por ciento de los clientes han contestado, se deberá sacar los datos estadísticos, introducir las modificaciones en los procesos, poner en práctica los cambios e informar a los clientes de las acciones realizadas.

Pasados seis meses se realizará otra nueva encuesta, se mide otra variable y se repite el ciclo. Se documentan los resultados y las acciones ya sean preventivas o correctivas.

Los documentos serán hojas de registro que se deberán archivar junto a las decisiones de mejora implantadas. Esta documentación deberá presentarse en la auditoria anual que efectúa el organismo de certificación, ya ello mostrará la mejora continua de los procesos y servicios.

### **Las necesidades del cliente.**

Primeramente se examina el significado de necesidad, para saber de dónde partir y conocer qué es lo que los clientes desean.

Para Kotler por ejemplo; "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos" <sup>4</sup>

Por su parte, McClelland asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo" y afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación y el de poder; y sus observaciones fueron las siguientes:

- Los factores geográficos o naturales son secundarios; lo importante es la motivación de logro.

---

4.- HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración, un enfoque teórico Práctico"

- El factor logro es el centro de desarrollo económico de un país, lo cual puede intensificarse por la influencia de los padres.
- Para investigar qué factor predomina pide relatar historias que luego interpreta.
- El desarrollo económico de Estados Unidos se debe a la motivación de logro que desea para los subdesarrollados.
- Logro y afiliación son opuestos. Para funcionarios públicos deben ir unidos.

Otros Autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow, quien incluso, ha creado una Teoría de las Necesidades, induciendo que: "una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades"<sup>5</sup>.

Con base a su teoría, jerarquizó dichas necesidades en este orden de importancia:

- La primera causa o motivo por la que un hombre actúa son las exigencias psicológicas que responden a las que llamó

necesidades básicas, es decir relacionadas con la acción de la vida, como comer, dormir, sexo, etc.

---

5.- HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración, un enfoque teórico Práctico"

- Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidades de seguridad para cumplir con contingencias futuras de los que dependen de él.
- El tercer lugar el hombre el hombre requiere relaciones sociales (amor de para los demás). Aquí colocó a las necesidades sociales o de estima.
- En cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir aceptarse a sí mismo; a esta denominó necesidades de autoestima.
- Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización.

#### **Análisis crítico de Maslow:**

- Se han tomado en cuenta sólo las generalidades, haciendo a un lado a las excepciones.
- La satisfacción de estas necesidades no se distinguen diáfananamente, sino que se mezclan, se confunden en complejas formas de satisfacción, moldeadas en gran parte por la sociedad.

- Las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente:
  - a.- En los diversos individuos;
  - b.- En las diversas edades.
  
- No siempre las necesidades operan a nivel consciente, sino que en ocasiones funcionan a nivel inconsciente.
  
- Un concepto básico para Maslow es el de “prepotencia” (establece la jerarquía de modo que las necesidades superiores no motivan sino hasta que las anteriores han sido satisfechas lo cual no ha sido probado lo suficiente a nivel científico).
  
- No presenta definiciones operacionales de necesidades (manipulaciones para obtener necesidades).

Si se analiza la perspectiva de Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado. Necesidad para Maslow, es "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera"<sup>6</sup>

Al respecto se encuentra también a Herzberg, otro autor estudioso de las necesidades y, aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son "un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno", en este caso menciona a la organización" además sostiene que los factores



motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

---

6.- HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración, un enfoque teórico Práctico"

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

Ya que se vieron los diferentes enfoques de "necesidad", es preciso hablar del significado de satisfacción. De este modo, podremos estar cada vez más cerca de lo que es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Satisfacción, (del latín satis = bastante + facere = hacer) –aunque definido por el Diccionario de la lengua Española como "El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba"- debe ser entendido - específicamente relacionado con la Mercadotecnia o el servicio al cliente – y de acuerdo a la idea de James Stoner, como "Los Factores que pueden alcanzar o colmar aquello de lo que se carecía.

Ahora bien, con lo señalado se puede deducir que cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengán a colmar las expectativas de sus clientes, no precisamente

satisfaciendo las necesidades básicas enunciadas por Maslow, sino aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

“Satisfacer al cliente. Un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho.

Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos del servicio. ¿Hasta Donde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite.”

Mantener a un cliente satisfecho es muy difícil pero es mas difícil aun atraer mas clientes, en ocasiones los empresarios caen en los errores de suponer que con lo que le ofrecen a los clientes estos se mantendrán contentos, esta es la manera en como ellos perciben que los clientes recibirán el servicio, sin embargo los clientes lo perciben de distinta manera, si los servicios adicionales que la empresa ofrece no son percibidos como adicionales para el cliente, todo lo que realiza la empresa no tendrá valor el esfuerzo realizado.

Para que una persona pase de la etapa de comprador a cliente es necesario conocer cuales son sus necesidades, preferencias y

expectativas, por eso es importante para las empresas conocer siempre que es lo que desea el cliente, que es lo que espera recibir por parte de la empresa, esto lo puede manejar mediante interacción con los clientes, realizar cuestionarios, entrevistas, etc., cuando un cliente se encuentra entusiasmado con el servicio recibido por parte de la empresa se siente a gusto, contento, y realizado entonces se convierte en un cliente fiel para la empresa y empieza a desechar ofertas por parte de la competencia.

También es necesario dar a conocer que es lo que incluye el servicio proporcionado por la empresa por el cual paga el cliente y cuales son los servicios adicionales que la empresa le obsequia al cliente.

Se debe dejar en el pasado todos aquellos pensamientos sobre lo que era la atención al cliente dejar creer que la gente se lo cree todo y que se les puede engañar sin que ellos se den cuenta, dejar de abusar de su tolerancia y su paciencia.

Ahora se debe querer a los clientes, amarlos sentirlos parte de la empresa, considerarlos esenciales y vitales para la empresa, respetarlos hacer caso a sus necesidades y sugerencias y sobre todo a las quejas que le proporciona a la empresa y no como aquellas cajas de sugerencia que solo están de adorno en las empresas y uno da sus quejas pero nadie las lee y ni las toman en cuenta dejar todo eso atrás ya que sin los

clientes no hay ganancias y la empresa no existe.

La empresa puede medir la satisfacción del cliente mediante la aplicación de un sistema permanente:

- Realizar una serie de entrevistas llevadas a cabo por un encuestador externo.
- Realizar una serie de entrevistas llevadas a cabo por un encuestador interno.
- Llevar a cabo entrevistas a través del correo.
- Mediante entrevistas realizadas vía telefónica.
- Mediante grupos focus.
- Tiempo en el mostrador.
- Y también mediante los consejos los cuales son proporcionados por los clientes.

### **Estrategias del servicio al cliente**

Existen diferentes estrategias acerca del servicio al cliente como se ve a continuación:

- a. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena. Para que los empleados de la empresa adopten y lleven a cabo un buen servicio al cliente este debe estar reflejado desde los altos ejecutivos de la empresa.

- b. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados. La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.
  
- c. Satisfacción de los empleados impulsa su lealtad. Satisfacer a los empleados en sus necesidades, mediante su remuneración además de otorgarles reconocimientos ayuda a que los empleados se sientan contentos y a gusto con la empresa.
  
- d. La lealtad de los empleados impulsa su productividad. Lo mencionado en el punto anterior el mantener satisfechos a los empleados y motivados ayuda a que ellos incrementen su productividad dentro de la empresa.
  
- e. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio. Los empleados una vez motivados, incrementan su productividad lo cual se ve reflejado en la manera en que atienden a los clientes, la responsabilidad que adquieren lo cual incrementa el valor del servicio.

- f. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.
- g. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente. Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos.
- h. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Los clientes leales a la empresa asisten regularmente a la empresa a realizar sus compras lo que ayuda a la empresa a incrementar sus utilidades, y además estos comentan con sus amistades el buen servicio que proporciona la empresa, es decir mayores personas asisten a la empresa a realizar sus compras.

### **Estrategia para fidelizar al cliente**

Si hay clientes entusiasmados la empresa va bien, crea riqueza, crea empleo y participa en desarrollo de la economía del país; por lo contrario si no existen clientes fieles la empresa va mal, hay desempleo y se denota un futuro incierto; debido a esto todas las organizaciones desean tener clientes fieles ya que sin estos no hay empresa.

Entonces se debe mantener a los clientes contentos y para esto es necesario darle un valor añadido a la gestión de la venta, atenderles bien, con simpatía, amables, etc. De manera sientan que tienen un trato especial que no tienen con la competencia, para esto es necesario que todas las personas de la empresa (todas sin excepción) se involucren en mantener al cliente satisfecho, esto no se da de la nada es preciso formular un plan.

Satisfacer al cliente significa cumplir con lo pactado, con lo ofrecido, con lo contratado, que es lo esperado por los usuarios de un producto o un servicio.

Para satisfacer al cliente hay que respetarlo, cumplir y funcionar con el, pero de igual forma se debe entender que no se debe ofrecer lo que no se puede cumplir ya que entonces no se cumpliría con el concepto de satisfacer al cliente, se deben fijar entonces, objetivos concretos.

El camino hacia la fidelidad de los clientes es la mejora continua, ya que no es suficiente hacer las cosas bien, se debe mejorar continuamente en busca de la excelencia y eliminar la no calidad.

La mejora continua reduce costos además de hacer a la empresa más

competitiva ya que parte de la reducción de los gastos puede repercutir en abaratar el servicio o el producto y así, se satisface al cliente.

Implantar la calidad no es sólo preocuparse de unos productos o servicios, es garantizarlos diseñando un sistema de gestión, adaptado a las necesidades de la empresa capaz de asegurar la continuidad, la rentabilidad, creación de empleo y desarrollo de las personas.

Entonces, se puede concluir que se necesitan clientes fieles para asegurar la continuidad de la empresa, ya que buscar nuevos clientes es posible, pero caro y de baja rentabilidad, el sistema que se utilice debe de asegurar mantener los clientes actuales con un mínimo esfuerzo pero con un sistema infalible servicio al cliente.

### **Ventajas de un buen servicio al cliente**

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, porque sin duda "El fin de cualquier negocio, es el de hacer y conservar clientes" sino; porque podemos advertir a manera de mención simplemente; que en el caso de atención de reclamos de los consumidores hacia la empresa, (parte trascendental



en el servicio al cliente) las instituciones pueden evitar el daño que pueden originar los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas.

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él.

Además, si realmente se puede acceder a una estrategia de servicio al cliente adecuada, se pueden encontrar entre otras ventajas:

- El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
- Complementación de una manera permanente la información de los mercados, que reciba por otros medios.
- Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio. Esto puede derivarse de la oportunidad de

haber mantenido un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

Para enfatizar más la importancia que tiene del valor que tiene la calidad del servicio de atención al cliente, se puede decir que el servicio retiene a los clientes que ya la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer en el futuro, negocios con la organización.

Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a su vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, crearán y luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de su empresa en el mercado.

Uno de los beneficios más importantes del servicio es que eleva los niveles de lealtad de los clientes. Esto es cierto, ya que la gran mayoría de los negocios que hacen las empresas son operaciones repetidas con los mismos clientes. La lealtad es una ventaja competitiva que evita que los competidores desgasten su base de clientes.

Las empresas deben de fortalecer una base de clientes leales. En la

medida que el servicio sea mejor, mayor será esa base de clientes. Los clientes leales que compran una y otra vez, constituye las bases del éxito.

En efecto, es mucho más inteligente (y barato) poner énfasis en el servicio a los clientes y, de esa forma, retener a la mayoría de los clientes que la empresa tiene, en vez de gastarse una gran parte del presupuesto tratando de atraer a nuevos clientes.

El servicio no tan sólo es útil para mantener los niveles de lealtad. También es capaz de restablecerla. Un buen programa de educación del consumidor puede restablecer, entre los clientes que han tenido problemas en una empresa, la lealtad hacia una marca y consolidar la confianza y la intención de volver a comprar.

### **Como mantener los niveles de calidad.**

El orgullo de pertenecer a una empresa en la cual los trabajadores se sienten orgullosos de sus gerentes, ya que también ellos manifiestan preocupación por sus clientes, ayudan y buscan soluciones para solucionar los problemas de ellos, ya que también los trabajadores son clientes de la empresa.

### **El servicio: una valiosa estrategia de negocios.**

Con anterioridad se ha mencionado de la importancia del servicio al cliente, pero como se puede ver las ventajas que tiene de llevarlo a cabo son numerosas, para las empresas que están presionadas por la competencia ya que existe una gran lucha por atraer a los clientes y de que compren sus productos, las grandes empresas se centran en dar una buena atención al cliente y no se enfocan en dar mejores precios.

Los precios solo producen compradores que solo se guían por un buen precio, en cambio el servicio proporciona clientes los cuales con certeza regresaran a la misma empresa a continuar realizando sus compras, debido a que se les atiende en forma personalizada, individual, se preocupan realmente por el cliente y con esto los clientes pagaran el precio que establezca la empresa.

#### **Que ofrecer al cliente.**

Una vez que se ha identificado cuales con las necesidades de los clientes y como se va a solucionar sus problemas no se debe caer en los errores de ofrecerles mas de lo que se les puede brindar, ya que si se hace menos de lo que los clientes esperan, estos catalogaran el servicio como malo, en cambio, si se ofrece exactamente lo que se puede cumplir, entonces el servicio será percibido como bueno, sin embargo si la empresa hace mas de lo que los clientes esperan recibir, entonces será percibido como algo mas superior.

Este último es lo más recomendable ya que con esto se logra retener en a los clientes, y la información que el cliente proporcione de manera personal a sus familiares, amistades, etc., es excelente para la empresa.

### **El servicio al cliente ahorra dinero.**

Un sistema implementado para la atención al cliente no solo ayuda a la empresa a ganar dinero y aumentar las ventas. Cuando las empresas establecen políticas orientadas a retener a los clientes actuales, esto ayuda a reducir las inversiones en el área de marketing. Este dinero que no se desembolsa para las actividades de marketing es dinero ahorrado para la empresa.

Llevar acabo una buena campaña de atención al cliente es costoso, pero lo es aun más llevar acabo una campaña para atraer nuevos clientes.

El servicio ayuda a que la empresa lleve acabo ahorros, cuando los empleados mejoran sus trabajos, de atención al cliente, ellos mismos están previniendo, que existan quejas y la insatisfacción de los clientes, esto ayuda a la empresa ya que se eliminan los gastos relacionados a la corrección o solución de problemas.

La calidad en el servicio ayuda a hacer las cosa bien desde la primera vez, ayuda a que las cosas solo se realicen una sola vez y evita volver a

realizar esa misma labor.

### **Cultura de servicios.**

“La infraestructura del servicio o (cultura de servicio) se da mediante el resultado de las empresas que se administran tratando de mantener la información que se genera con los clientes y transmitiendo a cada uno de los departamentos de la empresa, modernizan su tecnología o la adaptan a sus necesidades y analizan los valores que deben compartir todos los que trabajan en la compañía.

La cultura de una organización se puede definir como el consenso que favorece la prestación de un buen servicio.”

Un aspecto importante es que al establecer una cultura de servicio, esta no podrá llevarse a cabo si no existe un compromiso realmente fuerte por la alta gerencia, ya que a través de ellos se podrá contagiar a los demás empleados de la empresa. La cultura de servicios se debe demostrar con hechos y no solo con palabras y promesas.

“El ejecutivo de una empresa procesadora de alimentos dijo: El entusiasmo por el buen servicio comienza en la alta dirección, irradia

partiendo de nosotros, hacia todas las personas que trabajan en la empresa.

Esas personas saben que estamos comprometidos con la calidad, por que comunicamos nuestro compromiso hablando con ellas, no por medio de memorándums.”

### **¿Como involucrar a los empleados con el servicio al cliente?**

Llevar a cabo una magnifica capacitación para los empleados de la empresa de cómo deben de brindar una buena atención al cliente, la empresa debe de publicar boletines sobre la importancia del servicio, publicar escritos para los clientes de la importancia que ellos tienen para la empresa y actualizar constantemente cada uno de ellos no quedarse siempre con los mismos mensajes.

Los jefes deben manifestar en cada una de las reuniones que tenga con los empleados la importancia del servicio al cliente. Los directivos de las grandes empresas tienden mandar mensajes a sus trabajadores como: el que todo lo que se hace en beneficio de los clientes es, beneficioso para la empresa y también beneficioso para los empleados.

La revista Fortune define la estrategia del servicio de la siguiente manera:

Conocer con precisión a qué tipo de clientes (empresas) desea servir, y determinar qué tipos de servicios ofrecerá a los clientes (consumidores) para que se muestren dispuestos a abrir sus bolsas.”

**Los 10 mandamientos de la atención al cliente.**

- a. Se debe tener a nuestro cliente en primer término, sobre todas las cosas, se debe tener presente que el cliente es lo mas importante.
  
- b. No debe haber nada imposible para complacer a los clientes, se debe buscar la mejor manera posible para satisfacerlo por más imposible que sea.
  
- c. Todo lo que la empresa promete, se debe cumplir ya que en caso contrario el cliente sentirá que se burlaron de él.
  
- d. Siempre es necesario que la empresa ofrezca los mejores beneficios al cliente, esta es la manera de mantener satisfecho a los clientes.
  
- e. El personal que atiende al cliente hace la diferencia ya que el cliente se llevara una impresión buena o mala del personal y este decidirá si regresara no.



- f. Se debe cumplir perfectamente en todo ya que si fallamos en alguno de los pasos para atender al cliente por ejemplo; dar mal el cambio, dar un producto diferente al comprado etc., todo lo realizado no valdrá la pena.
- g. Los empleados de la empresa deben estar satisfechos con su trabajo, ya que un empleado insatisfecho provocara un cliente insatisfecho.
- h. Solo la calidad del servicio esta en la mente del consumidor, es decir solo él puede catalogarlo como un servicio bueno o malo.
- i. El servicio aunque sea muy bueno, siempre debe ser mejorado para satisfacer de mejor manera al cliente.
- j. Todos los miembros de la empresa deben trabajar en conjunto para satisfacer al cliente.

### **Calidad del Servicio.**

En la actualidad el servicio es el factor competitivo en los negocios. La esencia en las empresas de servicio, es el nivel de servicio que se le da al cliente y en los sectores de la economía se considera como un valor adicional en el caso de los productos tangibles, es por esto que es de los factores con vital importancia para las empresas de servicio.

Un factor importante para caracterizar a las empresas debería ser por el alto o bajo nivel que ofrecen respecto a la calidad de su servicio, ya que los clientes son los principales receptores del servicio. Este nivel del servicio percibido depende de las actitudes y conocimientos del personal que labora en dichas empresas.

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad (Palafox, s.f.).

El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo es un factor muy importante que forma parte en el fortalecimiento de una cultura de servicio que se brinda a los clientes.

### **Definición de Calidad en el Servicio.**

Satisfacer, depende de la conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrato. La

calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances (Palafox, s.f.).

Para obtener una mayor lealtad de los clientes es evitando acciones desagradables al cliente respecto a las fallas que se pueden otorgar en el servicio, así como otorgando medidas correctivas al cliente cuando una situación imprevista exija la satisfacción o recuperación de sus expectativas.

### **Sensibilidad de los Clientes a la Calidad.**

En la mayoría de los casos los clientes perciben poco o en algunos casos no perciben la calidad de los servicios, sin embargo en ocasiones es posible influir en los clientes potenciales para que la apreciación hacia los niveles de calidad esté en ascenso.

Esto es posible por medio de la interacción constante con el cliente para darle una seguridad y confianza de que cualquier problema que sea apreciado por los clientes será resuelto en la brevedad posible (Palafox, s.f.).

### **Parámetros de Medición de Calidad de los Servicios.**

Según Palafox (s.f.), "solo se puede mejorar cuando se puede medir", por

lo tanto es necesario saber y poner en practica la definición en los métodos que se van a ocupar, así como los medidores de la calidad del servicio que se otorga al cliente.

Esta es una búsqueda que está relacionada directamente entre los miembros de la compañía y los clientes, con el fin de poder especificar claramente los aspectos a medir.

### **Sistema de Evaluación de la Calidad de los Servicios**

Es necesario seguir con la medición de la calidad de los servicios, ya que este puede ser un factor importante para la diferenciación con otras empresas y sobre todo es notable ante los clientes, ya que por medio de los resultados sobre su nivel de satisfacción, se puede observar en las repercusiones que ha causado la mejora del servicio (Palafox, s.f.)

### **Gestión de la Calidad del Servicio.**

Para poder identificar los momentos en el que se tienen los errores y el nivel de desempeño que tienen los trabajadores al momento que están en contacto con los clientes, es necesario tener un sistema que gestione la calidad de los servicios.

“La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del

ciclo de servicio” (Palafox, s.f.). Cuando es deficiente la calidad del servicio que se le brinda al cliente, las acciones para la recuperación del servicio son difíciles para quitar el concepto que se crea el cliente en ese momento.

Cuando se haga la correcta recuperación del servicio y se quite la mala imagen que percibió el cliente por los fallos en el servicio, por esta razón es por la que se puede mantener o no el prestigio y la imagen de la empresa. La empresa como tal debe de cerciorar que la percepción del cliente hacia los servicios fallidos se haya convertido en experiencias positivas y agradables.

Al aplicar dichas medidas correctivas, la empresa inspirará confianza en los clientes, esto a su vez servirá de ejemplo a los miembros que conforman la empresas para que se den cuenta de la importancia que tiene el brindar un buen nivel de servicio en todo lo que se hace.

### **Mercadotecnia Relacional (MR) para Monitorear la Percepción y Niveles de Satisfacción de los Clientes para Mejorar los Proceso de Calidad.**

Hoy en día todos los clientes esperan un trato amable y personalizado en todas las áreas donde se desenvuelven.

Según Palafox (s.f.), la mercadotecnia relacional pretende establecer una

base de relaciones con los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes.

Esto nos hará saber y dar un conocimiento más amplio de cual es en ese momento el comportamiento del cliente en todo el ciclo de servicio que se le brinda. La información dada por la Mercadotecnia relacional es importante ya que será una forma de saber por adelantado las necesidades del cliente.

Los cambios que se den en las respuestas de los clientes serán de gran importancia por lo que podrá suponerse como la conservación de los clientes y a su vez sean atraídos nuevos clientes.

El propósito central de la Mercadotecnia relacional consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada prospecto (Palafox, s.f.).

### **Recuperación de Servicio**

Los exámenes son los mejores medios para medir el nivel de la satisfacción de cliente respecto a los productos y los servicios de una compañía. Una medida correcta puede ser los proyectos continuos de la

mejora de una compañía, y sobre todo donde se causan las mayores quejas, y a su vez el descontento del cliente.

Esta medida del nivel superior trata a clientes como materias consumibles. Un programa de la lealtad del cliente o el programa de la retención del cliente es incompleto a menos que incluya la recuperación del servicio o la queja del cliente que maneja procesos (Lewis y McCann, 2004).

La meta de la recuperación del servicio es tratar la satisfacción de los clientes. La investigación ha demostrado que los clientes que han tenido una falta y esta es resuelta rápidamente y de forma correcta, el cliente es significativamente más leal que aquel que nunca ha tenido una falla. En el nivel siguiente, la compañía responde a las quejas del cliente.

Las compañías quisieran evitar la falta de servicio en el futuro, cuando se analizan las quejas con un proceso sistemático se presentan mejoras en las respuestas de los clientes (O'Neill y Matilla, 2004). La recuperación del servicio es ideal para la regeneración de los malos servicios que se brindan.

### **Dos Objetivos de los Sistemas de Recuperación.**

Es importante saber que la recuperación es una actividad no orientada al resarcimiento sino a la retención de clientes que sufrieron un error, no se trata de corregir el error, de hacer bien lo que se hizo mal en el primer intento.

Si esto fuera todo lo que la empresa hiciera seguiría teniendo saldos negativos en lo que se refiere a la percepción del cliente.

De lo que se trata es de solucionar la percepción del cliente y ofrecer algo esta para que ayude a asegurar su lealtad. La persona a la que se le dio la falla o error, debe de ser compensada por el mal momento vivido y por el tiempo perdido, de modo que la percepción que el cliente tiene de la empresa sea favorable.

Sin embargo en la ausencia de quejas la probabilidad de que un cliente que sufre un inconveniente vulva a usar el servicio es del 37%, este porcentaje puede ser significativamente aumentado al ofrecerse mecanismos de recepción de quejas y soluciones adecuadas a los problemas (Fernández y Bajac, 2003).

Además de la retención, el segundo objetivo de los programas de recuperación es el manejo de las referencias personales; según Fernández algunos autores sostienen que en los procesos de recuperación suele ocurrir lo que se ha denominado la “paradoja de la



recuperación de servicio”: cuando un cliente experimenta un problema y recibe una acción de recuperación efectiva, la satisfacción del cliente con la empresa puede ser mayor que si no hubiera acontecido ningún problema.

### **Puesta en Marcha de un Sistema de Recuperación.**

Hart, Heskett y Passer (1991), describen siete pasos que las empresas deben cumplir para llevar a cabo un sistema de recuperación efectivo. En todo momento debe tenerse presente que la recuperación no debe de ser un acto aislado, sino que es bueno enfrentarse a sus clientes que has sufrido un inconveniente, esto debería ser parte del servicio mismo.

Los siete pasos son (Fernández y Bajac, 2003):

- Medir el valor que el cliente tiene para la empresa.
- Romper el silencio.
- Solucionar los problemas del cliente, aunque no haya sido ocasionados por la empresa.
- Anticipar los problemas.
- Responder rápido.
- Capacitar a los empleados.
- Delegación en los empleados de primera línea.

### **Satisfacción Del Cliente.**

#### **La Importancia de la Satisfacción al Cliente.**

Sin clientes, las empresas de servicio no tendrían una razón por la cual existir. Es necesario que toda empresa de servicio mida y defina, la satisfacción de servicio.

Para la identificación de los problemas que se presentan en el servicio o para la evaluación del avance de la empresa, es necesario esperar a la queja de los clientes (Grande, 1996).

### **Como Medir la Satisfacción de los Clientes.**

Según Douglas Hoffman (2002), las medidas de la satisfacción de los clientes se obtienen por medio de las medidas directas e indirectas.

Las medidas indirectas consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de ventas, las utilidades y las quejas de los clientes. Las empresas que dependen exclusivamente de las medidas indirectas, adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están cumpliendo o no o superando sus expectativas.

Las medidas directas; suelen ser obtenidas por medio de encuestas de la satisfacción de los clientes. Sin embargo las encuestas no son el estándar de una a otra empresa.

### **Medición de la satisfacción.**

Para medir la satisfacción de los clientes las empresas pueden actuar en los siguientes términos.

Deben crear un sistema que permita conocer las quejas y sugerencias, este sistema se basa en formular procedimientos para canalizar la información de los consumidores, que pueden ser a través de cuestionarios o también se pueden emplear buzones de sugerencias.

Se pueden desarrollar estudios para medir la satisfacción de los clientes, esta medición se puede hacer de diversas formas: La primera se denomina valoración directa y consiste en emplear una escala de medición del uno al diez. Otra forma de hacer valoraciones es la valoración derivada que consiste en compara lo que esperaba un consumidor con lo que ha recibido.

La tercera forma de medir la satisfacción es denominada análisis del problema que es pedir a los consumidores que identifiquen que mejoras sugieren para aumentar la calidad de los servicios. Por ultimo se hace un procedimiento mas sofisticado que es relacionar la importancia de servicio con el grado de satisfacción.

Una forma sencilla de medir la satisfacción de los consumidores es la

seudocompra, que se hace cuando una persona actúa como cliente y puede medir los factores que afectaran a la calidad (Grande, 1996).

### **Factores que Influyen en las Expectativas de los Servicios: El Deseado.**

El origen de las expectativas del servicio deseado proviene de seis diferentes fuentes. La primera, los elementos duraderos que intensifican el servicio, estos son los factores que permanecen estables y que a su vez aumentan la sensibilidad del cliente con respecto de cual será la mejor forma en que se les podrá otorgar el servicio.

Otros dos tipos de elementos serian las expectativas derivadas de un cliente y las filosofías personales con respecto a los servicios. Las expectativas derivadas son las que surgen de las expectativas de los terceros, de igual forma las filosofías personales de los clientes con respecto a los servicios y el comportamiento de quienes lo otorgan, es un factor que de igual manera aumenta su sensibilidad.

El segundo factor que influye en las expectativas con respecto al servicio deseado, son las necesidades personales del propio cliente, así como también las físicas, sociales y psicológicas. Es decir, no todos los clientes tienen las mismas necesidades (Douglas y Bateson, 2002).

### **Factores que Influyen en las Expectativas con Respecto a los Servicios: El Servicio Deseado y el Servicio Pronosticado.**

Los otros cuatros factores que influyen en las expectativas con respecto al servicio deseado también afectan al servicio pronosticado y son:

- Las promesas explícitas relativas al servicio.
- Las promesas implícitas.
- La comunicación boca en boca
- Las experiencias pasadas.

Las promesas explícitas relativas al servicio abarcan la publicidad, las ventas personales, los contratos y otras formas de comunicación de la empresa. Ya que no es un producto tangible, mientras mas incierto sea el servicio, mayor será la cantidad de clientes que dependan de la publicidad de la empresa.

Las promesas implícitas con respecto al servicio es un factor que también influye en el servicio deseado y en el pronosticado, las promesas implícitas más frecuentes son: las tangibles en torno al servicio y el precio de éste (Douglas y Bateson, 2002). El precio se convierte en un

indicador de la calidad para la mayor parte de los consumidores.

La comunicación de boca en boca es muy importante en las expectativas que se forma el cliente debido al que el cliente cree que esta información es imparcial y que la ofrece alguien que ha recibido el servicio de esa empresa, esta información es recibida tanto de amistades y familiares como de consultores y publicaciones sobre productos.

Por ultimo, las experiencias pasadas también contribuyen a las expectativas de los clientes con respecto al servicio deseado y pronosticado. Las evaluaciones mas comunes de los clientes, se da por medio de la comparación del encuentro pasado y con el presente, y en ocasiones con el mismo que ofrece el servicio, es decir, es la acumulación del propio consumidor con el mismo servicio y en ocasiones con otros similares (Douglas y Bateson, 2002) .

### **Fallas en el Servicio.**

#### **Incidentes Críticos.**

Las fallas de los servicios ocurren en los incidentes críticos del encuentro del servicio. Todo este encuentro esta formado por numerosos incidentes críticos, o “momentos de la verdad” en los que interactúan el cliente y la empresa (Douglas y Bateson, 2002)

## **Tipos de Fallas de los Servicios.**

La satisfacción y la insatisfacción de los clientes esta relacionada con la respuesta que dan los empleados cuando ocurren fallas en el servicio.

Según Douglas y Bateson (2002), las fallas de los servicios caben en alguna de las siguientes tres categorías:

- Las respuestas ante las fallas del sistema de prestación del servicio.
- Las respuestas ante las necesidades y las peticiones de los clientes.
- Los actos de los empleados, espontáneos y no solicitados.

Las fallas en el sistema son las que se presentan en el servicio fundamental que ofrece la empresa. En el caso de las fallas que presenta el sistema de prestaciones serian las repuestas que los empleados presentan ante tres tipos que serian: el servicio no disponible, el servicio irracionalmente lento y algunas otras fallas en el servicio fundamental.

El servicio no disponible se refiere a los servicio s que normalmente se ofrecen, pero que no se dan en ese momento.

El servicio irracionalmente lento se refiere a los servicios o a los empleados que los clientes perciben como lentos y las otras fallas de servicio fundamental se refiere a todas las otras fallas del servicio que

ofrece la empresa en general.

El segundo tipo de fallas del servicio son las respuestas dadas a las necesidades y peticiones de los clientes, es decir, a las respuestas que presentan los empleados ante las necesidades y las peticiones de los clientes.

En términos generales serían las respuestas que los empleados presenten ante cuatro tipos de fallas posibles: las necesidades especiales, las preferencias de los clientes, los errores de los clientes y la intromisión de terceros (Douglas y Bateson, 2002).

El tercer tipo de falla del servicio serían los actos no sugeridos ni solicitados de los empleados, esto es, a los hechos y comportamiento del empleado que resultan inesperados para el cliente.

El último tipo de falla son las categorías de las circunstancias adversas que abarcan los actos positivos y negativos de los empleados sujetos a situaciones estresantes.

## **Quejas**

### **El Valor de las Quejas**

Para la mayoría de las empresas, las quejas son sinónimo de problema



que debe de ser evitado. En la mayoría de las ocasiones se teme por el efecto que puede causar sobre los más clientes un cliente disgustado. Sin embargo en muchas otras empresas esto solo se trata de un mal necesario.

Según Fernández y Bajac (2003), son pocos los empresarios que entienden que una queja no es más que un “regalo” que el cliente les hace, de gran valor económico. Esto es, cuando el cliente demuestra su inconformidad ayuda a la empresa en dos aspectos fundamentales.

En parte, esta indicando a quien dirigir los esfuerzos para la reparación del servicio, ya que los clientes son los mejores auditores del servicio, y por otro lado también están mostrando donde se encuentran sus fallas, lo que seguramente ya habrán afectado a otros clientes que se marcharon sin decir nada.

En realidad las empresas de servicio deberían de preocuparse más por los clientes que no se quejan. Algunos motivos por los que los clientes no se quejan son los siguientes (Fernández y Bajac, 2003):

- No les interesa tomarse el trabajo de quejarse: es más simple cambiar de proveedor.
- Piensan que nada va a cambiar a partir de la queja.
- No hay donde quejarse.

- Piensan que la queja no es bienvenida.
- Muchas veces es definir “mal servicio”, dado que es una apreciación subjetiva.
- Temen represalias por parte de los empleados o de la empresa.
- Es violento plantear la queja, en especial cuando se requiere al desempeño de un empleado allí presente.
- El cliente piensa que parte de la responsabilidad del error es suya, debido a que participa en el proceso de producción del servicio.

Esto se puede superar por medio de la adecuada comunicación a los clientes, que la empresa desea recibir quejas de sus usuarios, para así hacer una rápida mejora del servicio.

### **Tipos de Quejas**

Según Douglas y Bateson (2002) las quejas pueden ser o no coadyuvantes, es decir, de colaboración. Las quejas coadyuvantes, son las que se manifiestan con el propósito de modificar un estado de cosas poco deseables.

Cabe señalar que las quejas que coadyuvan solo representan un porcentaje mínimo de las que se presentan todos los días.

Otras son las quejas que no coadyuvan, estas son las manifestadas sin la expectativa de que un estado de cosas poco deseables se modifique.

Ese tipo de quejas son expresadas con mucha mayor frecuencia que las anteriores (Douglas y Bateson, 2002).

Las quejas también se clasifican en: ostensivas o reflexivas. Las ostensivas van dirigidas contra algo o alguien que no está dentro del terreno del quejoso, sin embargo, las reflexivas van dirigidas a algún aspecto interno del quejoso (Douglas y Bateson, 2002).

Normalmente las quejas, tienden a ser más ostensivas que reflexivas por dos razones, la primera es que las personas normalmente evitan hacer comentarios negativos sobre ellas mismas.

La segunda es que las personas rara vez quieren hablar de sus atributos negativos con otras personas.

## **MANUAL**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración se destaca lo relativo a los Manuales administrativos ya que estos facilitan el aprendizaje de la administración por una parte y por otra proporciona la orientación precisa que requiere una acción humana en las unidades administrativas funcionalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de

mejorar y orientar los esfuerzos de un empleo para lograr la mejor realización de las tareas que se han encomendado.

Depende de las necesidades de cada empresas, saber con que Manuales contar.

### **DEFINICIÓN DE MANUAL**

Es necesario conocer que es un Manual para considerar las instrucciones fundamentales que contienen, ya que las empresas los utilizan con la finalidad de ejecutar bien los procesos administrativos u operativos que desarrollan.

- “Es un documento continuo de datos, en lo que da una forma sistemática se encuentran una serie de elementos administrativos para un fin concreto, ordenar y uniformar la conducto que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.
- “Es aquel cuerpo sistemático de información que contiene indicaciones básicas, sobre la manera en que el personal de una empresa desarrolla conjunta y separadamente, el trabajo que se le ha asignado”.

- “Es todo cuerpo sistemático que indica las actividades a ser desarrolladas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser cumplidas ya sea conjuntamente o separadamente”.
- “Documento en el cual esta contenido de forma ordenada y sistemática la información histórica, atribuciones, organización, políticas, procedimientos y métodos de una entidad, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores”.
- “Es un documento que suministra información detallada sobre el contenido del organigrama y además explica las funciones, autoridades, obligaciones e interrelación de cada unidad de la organización”

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

En la investigación se tuvieron en cuenta diferentes conceptos, los cuales fueron vitales para la solución del problema planteado, por esto es necesario definir el significado de los conceptos más utilizados en el desarrollo del proyecto.

Atención al cliente: Es el contacto directo entre el almacén y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención,

satisfacción y orientación.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Cliente: Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Estrategia: Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Gerencia Visual: Método gerencial eficaz para suministrar información de una manera claramente visible, tanto a trabajadores como gerentes, de modo que todas las personas comprendan la condición actual de las operaciones y el objeto para el Kaizen.

Kaizen: Significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

Las cinco M (5M): Método para administrar recursos en específicamente aquellos que se conocen como las 5M: mano de obra (recurso humano), máquina, material, método y medida.

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Servicio: Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

Estándares: Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

Usuarios: Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Diseñado el manual de servicio al cliente de almacén La Ganga de la Ciudad de Ventanas se lograra la satisfacción de los clientes.

### **2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- Diagnosticada la situación actual del servicio al cliente del almacén La Ganga de la ciudad de Ventanas se propondrán mejoras para su desempeño.
- Determinados los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio se mejorara su utilización.
- Descritas las políticas y procedimientos se conseguirán los objetivos marcados por la empresa de satisfacción con los clientes.



## **2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.**

### **2.5.1. Variable Dependiente**

**Manual de servicio al cliente:** Sirve de soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y gestión del cliente.

### **2.5.2. Variable Independiente**

**Satisfacción de los clientes:** El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

## 2.6. Operacionalización de las Variables

Hipótesis Específicas	Variable	Definición Conceptual	Parametro o Magnitud	Definición Operativa	Tecnica o Instrumento
Diagnosticada la situación actual del servicio al cliente del almacén La Ganga de la ciudad de Ventanas se propondrán mejoras para su desempeño.	Manual de servicio al cliente	Sirve de soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y gestión del cliente	Determinación de ejecución de cada tarea	<b>Estrategias definidas</b>  Estrategias de prefactibilidad  Contratación de personal especializado y con experiencia	Encuesta  Muestreo  Investigación documental
			Normas y políticas de servicio al cliente	Aplicar capacitación a los empleados para su actualización en servicio al cliente.	Encuesta  Investigación documental
Determinados los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio se mejorara su utilización.	Manual de servicio al cliente	Sirve de soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y gestión del cliente	Aplica estructuras modernas que se aplique en el lugar donde se vaya a desarrollar las actividades logrando que sus empleados estén en continua capacitación profesional	<b>Estrategias definidas</b>  Capacitaciones  Mejoras salariales	Encuesta  Investigación documental
			Medición de la Percepción y la confiabilidad del cliente en cuanto a atención por parte de los empleados	Aseguramiento social y medico	Encuesta
Descritas las políticas y procedimientos se conseguirán los objetivos marcados por la empresa de satisfacción con los clientes.	Satisfacción de los Clientes	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	Detección de características del mercado de Electrodomesticos	<b>Estrategias definidas</b>  Determinar las oportunidades de mercado	Encuesta  Investigación documental
			Diseño de un Manual de Servicio al cliente	Manual de Servicio al cliente para almacén La Ganga	Encuesta  Investigación documental

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso de recolección de información es la actividad central del trabajo de campo, y los medios utilizados para tal fin.

Por lo tanto se realizara una investigación descriptiva que permita obtener datos significativos para ser usados en el diseño Manual de Servicio al Cliente para Almacenes la Ganga de la Ciudad de Ventanas.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se trata de un estudio descriptivo por que se analizan y describen las características del funcionamiento de la empresa y del sector donde se desenvuelve. También se establecen sus parámetros administrativos, de mercado y de planeación estratégica.

#### **3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

El método a aplicar será el analítico en un estudio de campo; el cual

permitirá recolectar los datos de interés en forma directa de la realidad, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de entrevistas a los clientes de Almacenes la Ganga de la Ciudad de Ventanas.

La investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertos interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definirá el diseño de la investigación y abarcará los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Hernández y otros (1995, Pág. 210) definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

Fisher y Navarro (1994, Pág. 39) definen muestra como "una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos". Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de clientes.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Cientes	1.870
<b>TOTAL</b>	<b>1.870</b>

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

N= 1.870  
 Z= 1,96  
 P= 0,5  
 Q= 0,5  
 E= 0,05

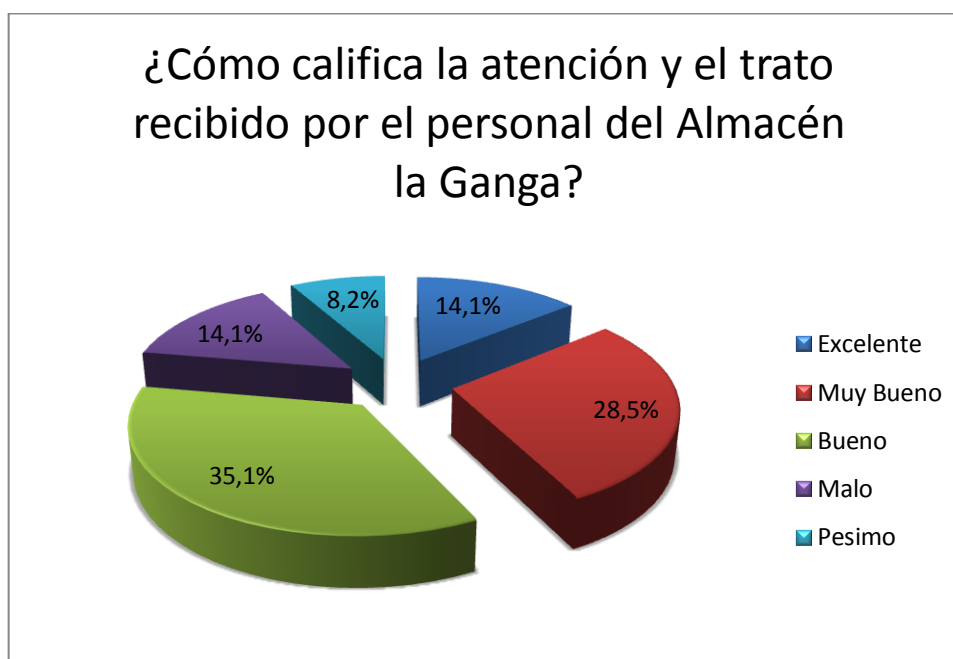
$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 1.870}{(1.869 * 0,003) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

**n= 319**

### 3.5 ENCUESTAS

1. ¿Cómo califica la atención y el trato recibido por el personal del Almacén la Ganga?

Detalle	Frecuencia	%
Excelente	45	14,1%
Muy Bueno	91	28,5%
Bueno	112	35,1%
Malo	45	14,1%
Pésimo	26	8,2%
Total	<b>319</b>	<b>100%</b>

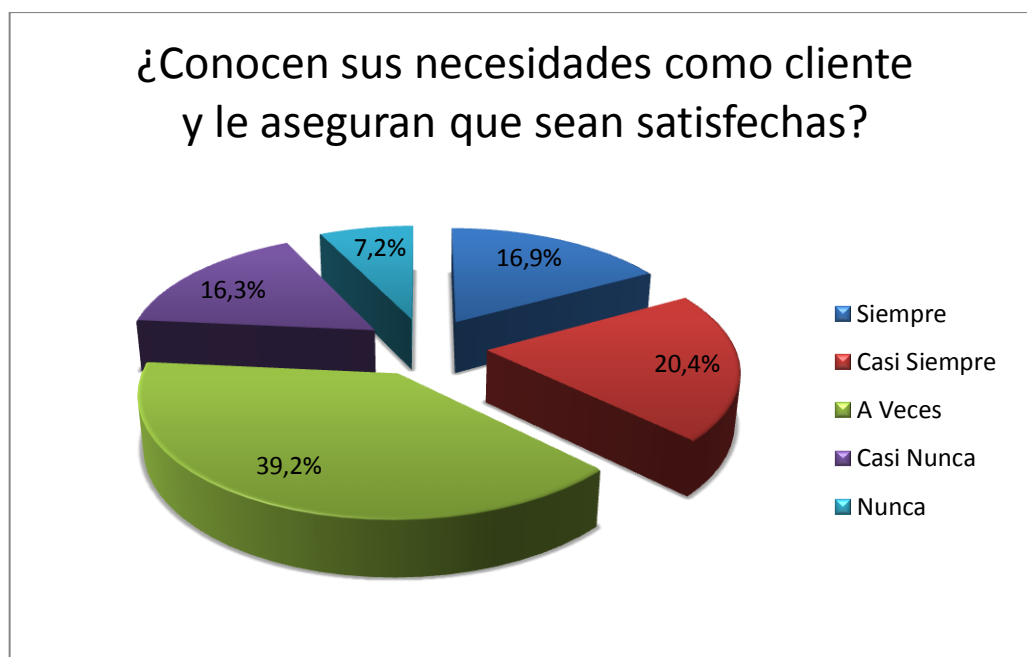


### Análisis:

El 78% de los entrevistados califican la atención y el trato recibido por el personal del Almacén la Ganga entre bueno y Excelente, mientras que un 22% opinan que va de malo a pésimo.

2. ¿Conocen sus necesidades como cliente y le aseguran que sean satisfechas?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	54	16,9%
Casi Siempre	65	20,4%
A Veces	125	39,2%
Casi Nunca	52	16,3%
Nunca	23	7,2%
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>100%</b>

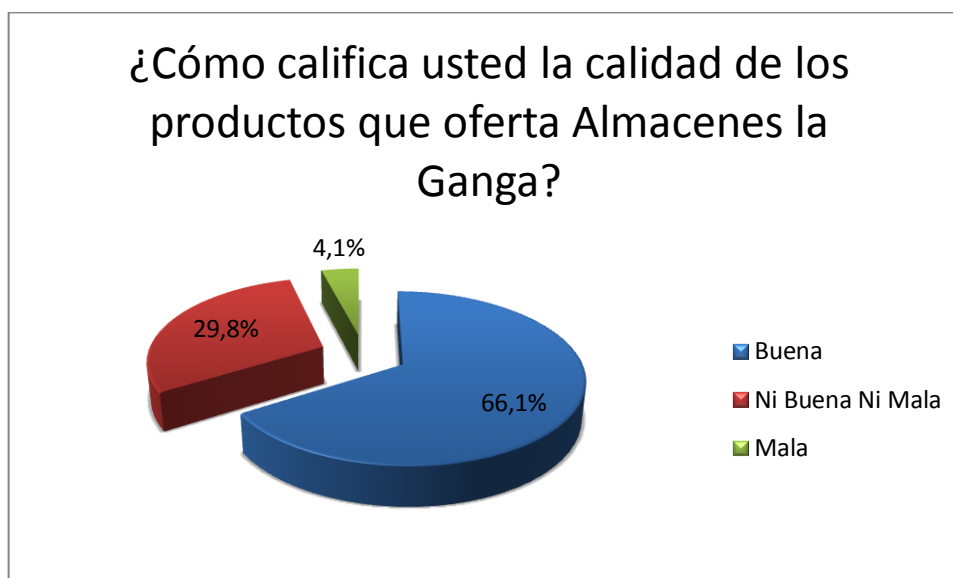


### Análisis:

El 37,3% de los encuestados dicen que el personal de venta conoce sus necesidades como cliente y le aseguran que sean satisfechas siempre y casi siempre, mientras que un 39,2% dicen que el personal de venta conoce sus necesidades como cliente y le aseguran que sean satisfechas a veces, mientras que un 23,5% esta entre casi nunca y nunca.

3. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que oferta Almacenes la Ganga?

Detalle	Frecuencia	%
Buena	211	66,1%
Ni Buena Ni Mala	95	29,8%
Mala	13	4,1%
Total	319	100%



#### Análisis:

El 66,1% de los encuestados califica la calidad de los productos que oferta Almacenes la Ganga como buena, mientras que un 29,8% lo



califican de ni buena ni mala, y un 4,1% lo califica de mala.

3. La información técnica acerca de los productos brindada por el personal de ventas es:

Detalle	Frecuencia	%
Buena	195	61,1%
Ni Buena Ni Mala	95	29,8%
Mala	29	9,1%
Total	319	100%



**Análisis:**

El 61,1% de los encuestados opinan que la información técnica acerca de

los productos brindada por el personal de ventas es buena, mientras que un 29,8% opina que es ni buena ni mala, y un 9,1% dice que es mala.

5. ¿El espacio físico del almacén presenta un buen ambiente al cliente?

Detalle	Frecuencia	%
Si	214	67,1%
No	105	32,9%
Total	319	100%



**Análisis:**

El 67,1% de los encuestados dicen que el espacio físico del almacén presenta un buen ambiente al cliente, mientras un 32,9% opina lo

contrario.

6. ¿La presentación física del personal de ventas es adecuada?

Detalle	Frecuencia	%
Si	229	71,8%
No	90	28,2%
Total	<b>319</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

El 71,8% de los encuestados opina que la presentación física del personal

de ventas es adecuada, mientras que un 28,2% opina lo contrario.

7. El lenguaje utilizado por el personal de ventas es:

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente Adecuado	98	30,7%
Adecuado	56	17,6%
Ni Adecuado Ni Desadecuado	106	33,2%
Desadecuado	35	11,0%
Totalmente Desadecuado	24	7,5%
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

El 48,3% de los encuestados opina que el lenguaje utilizado por el personal de ventas esta entre adecuado y totalmente adecuado, un 33,2% es ni adecuado ni Desadecuado, y, mientras que un 18,5% esta entre Desadecuado y totalmente Desadecuado.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1 TITULO**

Manual de servicio al cliente de almacén La Ganga de la Ciudad de ventanas Provincia de los Ríos.

#### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **Objetivo del Manual**

El objetivo del siguiente manual es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente. Además alcanzar la lealtad de nuestros clientes a través de la calidad en el trabajo y servicio que se les brinde, logrando así, altos niveles de aceptación en el mercado.

Se desarrollan los principales aspectos relacionados con el servicio al cliente, sus elementos, importancia y las “buenas practicas” actuales

como:

- a. Conocer la importancia de la Atención y el Servicio al cliente, y las herramientas básicas para el desarrollo de un excelente Servicio.
  
- b. Identificar todos los tipos de clientes y definir la calidad del Servicio.
- c. Dar a conocer a los interesados en la prestación del servicio, elementos teóricos que guíen y ayuden a mejorar la calidad en el desarrollo de sus funciones.
- d. Prestar este servicio hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos nuestros clientes ya que son la razón de ser de nuestra entidad.
- e. Brindar un excelente servicio a nuestros clientes como ejes principales generando confianza y apoyo relacionados con la satisfacción de sus necesidades.
- f. Tener una información constante sobre las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- g. Reunir información, buscar soluciones, sugerir alternativas y asumir las diferentes situaciones con propiedad son pautas fundamentales para Fidelizar nuevos clientes.

### **Alcance del Manual**

El manual de servicio al cliente de Almacenes la Ganga, busca establecer

procedimientos para que los empleados tengan una guía sencilla de entender y fácil de implementar para brindar un buen servicio al cliente.

### **Misión**

Ser una empresa líder en comercialización de electrodomésticos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con productos de alta calidad a través de una atención personalizada y oportuna, con personal capacitado y motivado, con sentido de pertenencia y trabajo en equipo, generando rentabilidad para los accionistas y bienestar para los colaboradores y la sociedad.

### **Visión**

Ser la cadena #1 de distribución de electrodomésticos en el Ecuador, con presencia internacional.

### **Responsabilidades Gerenciales**

- a. Tener claro su propio trabajo, y el contexto amplio en el que deben desarrollarlo. Esto les permite asignar adecuadamente tareas a sus subordinados.
- b. Desarrollar un plan para alcanzar sus objetivos.
- c. Asignar tareas a sus subordinados, teniendo en cuenta sus capacidades, dándoles límites para su desempeño, y especificando

los parámetros necesarios: qué tienen que hacer, para cuando, en qué marco de políticas, procedimientos, etc., y qué recursos podrán emplear.

- d. Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas.
- e. Entrenar y ayudar a desarrollar a sus subordinados.
- f. Evaluar la efectividad de cada uno de sus subordinados.
- g. Realizar las acciones de soporte como seleccionar a sus colaboradores, entrenarlos, y premiarlos o sancionarlos en los casos pertinentes.
- h. Hacerse responsables de su propia tarea, y de la de sus subordinados, ante sus superiores.

### **Políticas de Servicio al Cliente**

- a. Siempre brindar un saludo y una sonrisa al cliente
- b. Dirigirse con respeto a todas las personas dentro de la organización, incluyendo a compañeros de trabajo.
- c. Conocer los nombres de los clientes y dirigirse a ellos por su nombre.
- d. Entregar los servicios de mejor calidad en manos del cliente.
- e. Satisfacer las necesidades del cliente con prontitud y amabilidad
- f. Aportar ideas productivas para la mejora del servicio que se le proporciona a los clientes.



### **Revisión y distribución del manual de servicio a clientes**

Será necesario dar a conocer el manual y políticas establecidas inicialmente a través de reuniones con la gerencia y con sus superiores en cada departamento quienes capacitarán el personal a fin de que puedan conocerlo a profundidad y a la vez despejar toda duda o comentario que surja acerca de la aplicación del mismo.

Las disposiciones y políticas que determine aplicar la empresa, serán colocadas en los murales para que todos los empleados puedan verlas y recordarlas constantemente.

Cada año se harán revisiones al manual a fin de corroborar si sería necesario hacer algunos cambios a los procesos o políticas tomando en cuenta las experiencias vividas por el personal en la implementación durante el año recién pasado.

## **ESTRATEGIAS GENERALES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

De manera general para mejorar el servicio que se presta en cualquier organización se tienen desarrollar tres acciones:

### **Ampliar la definición de servicio**

Lo cual implica considerar que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.

### **Reconsiderar quienes son los clientes**

Que implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente

- a. Es la persona más importante en cualquier negocio.
- b. No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- c. No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
- d. Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.
- e. No es ningún extraño.

### **Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente**

Una vez que se ha reconsiderado la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una actitud amistosa hacia los clientes la cual consiste principalmente en:

- a. Servir por el placer de servir.
- b. No sustituir la conveniencia por el servicio.
- c. Considerar cada reclamación como una solicitud servicio.
- d. Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- e. Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.
- f. Considere que los jefes no son responsables del trabajo que hace la gente, sino de la gente que hace el trabajo.
- g. Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- h. Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

### **Recomendaciones para dar un buen servicio al cliente**

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

#### **Para iniciar una conversación**

- a. Use su nombre al saludar
- b. Use el nombre de la otra persona, procure utilizar unas tres veces durante la conversación.

- c. Salude tocando ligeramente el brazo o el hombro, esto romperá el hielo inmediatamente
- d. Asegúrese de que su interlocutor este cómodo, aproxímelo a un asiento, si es necesario ayúdelo a sentarse.
- e. Sonría o haga gestos congruentes con el estado de ánimo de la otra persona.
- f. Muéstrese de buen humor
- g. Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

#### **Para mantener una conversación**

- a. Solicite mayor información de la que le están proporcionando
- b. Hable de persona a persona y no de científico o experto a persona
- c. Exprese sus puntos de vista
- d. Dele algún refuerzo al presentador, asintiendo levemente con la cabeza o bien si la retroalimentación es conveniente diga “ya veo”, “correcto”, “mmm” “aja”, etc.
- e. Mantenga una distancia aceptable para su interlocutor
- f. Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

#### **Para finalizar la conversación**

- a. Haga un resumen de lo que se ha dicho

- b. Desvíe su mirada hacia otros lados
- c. Diga claramente que ya no puede continuar
- d. Vea el reloj
- e. Guarde sus cosas
- f. Despídase de mano o con un medio abrazo protectorio

**Para reafirmar su mensaje:**

- a. Utilice la comunicación no verbal,
- b. Mantenga contacto ocular con su interlocutor.
- c. Mantenga una posición erguida del cuerpo.
- d. Hable de forma clara, audible y firme.
- e. No hable en tono de lamentación ni en forma apologista.
- f. Utilice gestos, expresiones del rostro y ademanes.

**Para escuchar apropiadamente**

- a. Este consciente de que el escuchar constituye una empresa difícil
- b. Mantenga un buen contacto ocular
- c. Mantenga una postura cómoda y relajada
- d. Procure reflejar el lenguaje corporal de su interlocutor, en caso de que este último se encuentre molesto usted deberá mantener una postura relajada y no violenta.
- e. Realice gestos de sintonía
- f. Use el silencio apropiadamente
- g. Evite actividades distractoras

- h. Elija una posición en la habitación desde la que se pueda escuchar y si es necesario ver toda la información
- i. Concéntrese en el mensaje y venza cualquier tendencia a la ensoñación
- j. Evite distraerse por el vocabulario, la voz, aspecto o presentación de la otra persona
- k. No interrumpa para formular preguntas, asegúrese de que hayan terminado antes de tomar en sus manos la situación

#### **Para preguntar**

- a. Hable con claridad, gesticule si es necesario.
- b. Formule una pregunta cada vez
- c. Formule preguntas de comprobación para precisar datos: ¿Cómo está eso? , Lo que me quieres decir ¿ Es esto?
- d. Siga una secuencia ordenada al preguntar
- e. Durante el periodo de preguntas límite sus propias expresiones

#### **Para comprender el contenido de la información:**

- a. Familiarícese con el tema
- b. Averigüe cuales son las razones por las que la persona busco entrevistarse con usted
- c. Averigüe las expectativas que su interlocutor tiene
- d. Este pendiente de la comunicación no verbal

- e. Pase de un punto a otro de forma no brusca
- f. Pida que le repitan si algo no entendió
- g. Tenga a la mano lápiz y papel y tome notas sobre los materiales importantes difíciles o que le son desconocidos
- h. Repase sus prejuicios para que pueda controlarlos mejor y pueda evitar que interfieran con la recepción del mensaje.
- i. Evite formular argumentos mentales sobre los puntos que menciona el expositor y por el contrario concéntrese en el resto del mensaje.
- j. Demórese al formular un juicio sobre el expositor hasta que escuche el mensaje completo.

**Para asegurarse de que le han comprendido**

- a. Pida que le repitan lo que usted dijo
- b. Plantee preguntas o problemas sobre lo explicado
- c. No se limite a preguntar si se entendió
- d. Si es necesario pida que realicen un ensayo de lo explicado.

**Para asegurar que se memorice o no se olvide**

- a. Ponga por escrito lo acordado
- b. Proporcione un escrito de sus indicaciones
- c. Usted mismo tome notas
- d. Busque formas de emplear lo que le están diciendo

- e. Ordene la información que proporcionará ( se olvida menos lo primero y lo último)
- f. Utilice frases como “Esto es muy importante”, “No olvide...”, “Recuerde...”
- g. Presente la información utilizando un esquema
- h. De consejos concretos y específicos
- i. Trate de sintetizar la información en pocos enunciados.

**Para no obstaculizar la comunicación**

- a. Evite ser dominante
- b. Evite el uso del sarcasmo
- c. No utilice su poder para amenazar a alguien
- d. Evite el enojo
- e. No realice jamás un ataque personal
- f. Trate de no perder la calma o actuar de forma temerosa
- g. Evite adoptar una posición extrema de la que no pueda salir
- h. No pierda la paciencia.

**Para mantener una imagen de pulcritud:**

- a. Asista al trabajo bien vestido y descansado
- b. Vista formalmente
- c. No vista exageradamente



**Para acondicionar su área de trabajo:**

- a. Mantenga aseada su área de trabajo
- b. No decore la oficina con cuadros o figuras con fuerte contenido emocional ni con demasiados adornos
- c. Disponga su escritorio de manera que usted siempre tenga acceso a la puerta.
- d. No tenga sobre su escritorio algo que pudiera servir como arma
- e. Los diplomas en la pared, sin excesos, son recomendables. Las fotografías no.
- f. Una caja de pañuelos desechables siempre es útil
- g. Una mesa o escritorio limpio es mejor que una con florero y cenicero

**Los clientes al recibir un servicio esperan:**

- Un trato equitativo y justo
- Que los llamen por sus nombres
- Reciban con un saludo, una sonrisa y mantenga contacto visual
- Si algún cliente le espera, hágale saber que pronto lo atenderá
- Que lo traten como a usted le gustaría que lo trataran.

**En caso de cometer algún error, recupérese haciendo lo siguiente:**

- a. Diga que lo siente mucho.
- b. Solucione el problema.
- c. Dele al cliente una muestra de aprecio. Esta puede consistir en :

- d. Regalos
- e. Descuentos
- f. Absorción de costos
- g. Gestos personales de buena voluntad
- h. En caso de tener que decir que no utilice la misma estrategia anterior.

### **Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio**

Es conveniente también que para evitarse conflictos y obtener buenos resultados usted desarrolle los siguientes hábitos.

- a. Sea puntual
- b. Cumpla lo prometido
- c. Prometa menos y de mas
- d. Haga un esfuerzo extra
- e. Ofrezca alternativa
- f. Exprese empatía
- g. Trate al cliente como si fuera lo mas importante de su trabajo
- h. Trate a sus compañeros como si fueran clientes
- i. De al cliente su nombre y número telefónico
- j. Sonría y module su voz por teléfono

### **Estrategias para tratar con clientes difíciles**

Cuando existe un cliente que manifiesta alguna problemática es recomendable seguir los siguientes pasos:

- a. Deje que el cliente se desahogue.
- Que la respuesta inicial del personal sea permanecer tranquilo, mantener la calma y establecer contacto ocular.
  - Alejarse de la situación cargada de emoción e intentar analizar que es lo que paso.
  - Pedir al cliente que se siente y adoptar una posición similar (sin poses agresivas).
  - Nombrar al cliente con un nombre formal ejem.: Sr. González o utilizando su primer nombre.
  - Interesarse y preocuparse acerca del cliente y su problema.
  - Mostrarse confortable y controlado.
  - Utilizar un lenguaje claro, firme y no emotivo.
  - Escuchar atentamente.
  - Permitir que el cliente ventile sus sentimientos y ayudarlo a resolver su problema.
  - Conceder el tiempo suficiente, aproximadamente 20 minutos.
  - Analice las respuestas del cliente, busque cualquier mensaje oculto, y reconozca las relaciones entre el miedo y el enojo.
- b. Evite evaluar negativamente lo que se le dice y concéntrese en identificar lo que desea el cliente.
- c. Para descubrir la verdadera fuente de enojo:
- Construya el rapport:

- ✓ Puedo comprender como se siente”
- ✓ Me preocupa que se sienta molesto acerca de esto”
- ✓ Dígame ¿qué puedo hacer para ayudarlo?
- Confronte el problema:
  - ✓ Se ve muy molesta”
  - ✓ ¿Qué es lo que hace que se sienta de ese modo?”
  - ✓ Tengo la sensación de que usted está molesto con...?”
- Facilite la expresión del problema y clarifíquelo:
  - ✓ Encuentro difícil de entender que este enojado con...”
  - ✓ Así que se siente...”
  - ✓ Quiere decirme que...”
  - ✓ Si comprendí correctamente...”
  - ✓ Hábleme más acerca de esto”
  - ✓ Podría decirme mas sobre este punto”
  - ✓ Parece importante...”
- Investigue sobre otros problemas que están afectando al cliente
  - ✓ Tiene preocupaciones acerca de ...”
  - ✓ Dígame acerca de las otras cosas que le estén preocupando”
  - ✓ ¿Hábleme de cualquier otro problema que tenga”

- ✓ ¿Existe otra situación a parte de esto que le esté molestando?”
  
- Busque soluciones:
  - ✓ ¿Qué es lo que lo haría sentirse mejor?”
  - ✓ ¿Le gustaría platicar con un especialista sobre este asunto?”
  - ✓ Lo que vamos a hacer es lo siguiente...”
  - ✓ ¿Qué le parece si hacemos esto?”
  
- Llegue a un acuerdo sobre la solución
  
- Realice seguimiento de lo acordado
  
- Evite estas conductas:
  - ✓ Interrumpir constantemente.
  - ✓ Responder agresión con agresión.
  - ✓ Retar al cliente.
  - ✓ Evadir el problema.
  - ✓ Hablar mucho.
  - ✓ Ser juez.
  - ✓ Ser exigente con el tiempo.
  - ✓ Sobre actuar
  - ✓ Criticar
  - ✓ No establecer contacto ocular.
  - ✓ Hacer dos cosas al mismo tiempo.

Por último es conveniente mencionar que sería importante que usted cambiara algunas frases como las que se señalan en cuadro siguiente.

INCORRECTO	CORRECTO
No diga	Diga
No se	Voy a averiguarlo
No	Lo que puedo hacer es ...
Ese no es mi trabajo	Quien lo puede ayudar es ...
Tiene razón eso está muy mal	Comprendo su molestia
Yo no tengo la culpa	Veamos que se puede hacer al respecto
Usted tiene que hablar con mi jefe	Voy a ayudarle
Para cuando lo quiere	Haré todo lo que pueda
Cálmese	Lo siento
Ahora estoy ocupado	Espéreme un momento
Llámemme luego	Yo lo llamare mas tarde

### **Manejo de quejas y mejoramiento continuo**

Cuando un cliente quede insatisfecho con algún trabajo o tenga alguna observación sobre el servicio, podrá acercarse al departamento de atención al cliente que ya está establecido en la empresa de manera que le puedan dar una solución ágil y efectiva a sus inquietudes, entre las soluciones y procedimientos a llevar a cabo para el manejo de quejas mencionamos los siguientes:

#### **Deficiencias en la comunicación**

- a. El cliente deberá acercarse al departamento de atención al cliente.

- b. Se le brindará un formulario y una entrevista en la que pueda expresar cuáles han sido sus inconvenientes referentes a esta área.
- c. Deberá analizarse si la empresa tiene verdaderamente las fallas mencionadas por el cliente y determinar responsabilidades al departamento en el que se originaron las mismas.
- d. Guardar registros de cada uno de estos casos para darlos a conocer en las reuniones semanales del personal para que puedan expresarse las contrapartes y a la vez una opción de solución para la próxima ocasión que se presentaren.

#### **Deficiencias en la facturación**

- a. El cliente deberá acercarse al departamento de atención al cliente.
- b. Corroborar si el precio que el cliente menciona había sido tomado en cuenta en la cotización inicial aprobada por él o si es error de elaboración de facturación.
- c. Verificar costos y si el margen lo permite solicitar autorización a la gerencia.
- d. Si la gerencia autoriza el cambio, elaborar nota de crédito en concepto de descuento.

Toda queja o reclamo de los clientes deberá ser documentada y firmada por la gerencia de ventas, a fin de mantener un registro que permita a la empresa analizar cuáles son sus fallas y en qué áreas se puede dedicar a

mejorar, haciendo mayores esfuerzos ya sea en la atención del personal a los clientes, así como también de capacitación del personal de ventas que son quienes realizan la parte más delicada en la empresa.

El registro y manejo de quejas también ayudará para establecer junto al personal de la empresa modificaciones o mejoras en el manual de servicio al cliente, contando con acciones preventivas y correctivas para solucionar estos inconvenientes.

### **Supervisión y evaluación del servicio al cliente.**

La empresa deberá realizar auditorías internas cada seis meses, las cuales se llevarán a cabo en las instalaciones de la misma, en horas laborales y mientras el personal lleva a cabo sus actividades cotidianas.

Para ellos se contará con un equipo de auditores previamente formados dentro de la organización y calificado para dicha actividad. Estos evaluarán a los responsables de cada área o proceso definido en el programa semestral de auditorías internas. También se realizará una auditoría interna del tratamiento de los documentos de quejas, a fin de verificar si las responsabilidades establecidas para cada departamento se están llevando a cabo y si los resultados del manejo de los mismos han sido satisfactorios para los clientes.

El resultado de estas auditorías deberá desencadenar en variaciones,



mejoras o cambios al sistema establecido y ajustar nuevamente las responsabilidades tanto del departamento de ventas, compras, facturación, taller y otros.

Otra manera de evaluar el servicio al cliente por medio de la ejecución de encuestas, que permitan medir la satisfacción de los clientes versus los servicios brindados. Dicha encuesta será entregada a los clientes después de cada servicio. Al recopilar el resultado de las evaluaciones por medio de la encuesta, se generará un reporte mensual para retroalimentar al personal de la empresa y definir acciones de mejora para superar los puntos superados por los clientes.

### **Medición y Seguimiento de la satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido, por lo tanto es importante que la organización identifique indicadores que permitan evaluar la gestión ante los clientes.

En el presente manual los indicadores sugeridos para su inmediata implementación son los siguientes:

#### **Indicador de Satisfacción del cliente**

- Índice de Satisfacción del cliente:

$$\frac{\text{Porcentaje de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

Una de las formulas más utilizadas para medir la cantidad de reclamos y el tiempo en el que solucionan es:

### **Reclamos**

- Cantidad de Reclamos:

$$\frac{\text{Cantidad de Reclamos durante el semestre} \times 100}{\text{Total de Usuarios Atendidos en el semestre}}$$

- Tiempo Promedio de Resolución de Reclamos:

$$\frac{\text{Sumatoria del Tiempo de Solución de Reclamos durante el semestre}}{\text{Total de Reclamos del Semestre}}$$

### **PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA SU PERSONAL**

Desde nuestro punto de vista un sistema de entrenamiento para el servicio al cliente dirigido al personal directivo debería incluir mínimamente la enseñanza de las siguientes habilidades:

- Conceptos básicos de servicio al cliente
- Diseño de instrumentos de evaluación del servicio al cliente
- Diseño de estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente
- Implementación de programas de mejora continua en el servicio al cliente

- Diseño de normas y procedimientos orientados al cliente
- Manejo de personal orientado hacia el servicio

De la misma manera los contenidos mínimos de un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y dirigido a los trabajadores podrían ser los siguientes:

- Conceptos básicos de servicio al cliente
- Estrategias para obtener un buen servicio
- Estrategias individuales para mejorar el servicio al cliente
- Estrategias para mejorar la atención telefónica
- Estrategias para tratar con clientes difíciles
- El manejo de personal orientado hacia el servicio

### **4.3 CONCLUSIONES**

Los resultados de cada uno de los factores estudiados revelan que la empresa ofrece un buen servicio a sus clientes, atiende moderadamente a sus necesidades; sin embargo, puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimientos de los clientes y así superar sus expectativas.

Para que lo anterior sea posible, se deberá trabajar en el concepto de servicio en toda la organización, trabajando desde la gerencia para que la nueva filosofía y cultura orientada al cliente se expanda por cada uno de los trabajadores de la organización y de esta manera el cliente lo perciba.

La empresa es consciente que el consumidor de hoy está informado y no pretende continuar relaciones comerciales con una empresa que se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a la multiplicidad de ofertas y de productos sustitutos y/o complementarios en el mercado, los cuales hacen que los consumidores de hoy sean pocos tolerables y exijan así calidad tanto en los productos como en el servicio al cliente.

Como consecuencia de lo anterior, se desprende que al hablar de calidad en el servicio al cliente, se busca el mayor grado de satisfacción en cada una de las variables anteriormente mencionadas, porque en últimas el cliente emitirá un juicio en general del servicio y no de cada uno de sus factores, los que a su vez incluyen otros más. El esfuerzo se deberá realizar en el proceso completo, logrando así la mejor apreciación en el servicio prestado.

#### **4.4. RECOMENDACIONES**

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.

Es importante que la empresa no pierda su buen prestigio y su buen servicio.

Se propone un plan de incentivos donde haya reconocimiento y se pueda motivar el esfuerzo a través de la evaluación del desempeño como: premio por puntualidad, por asistencia, reconocimiento al mejor empleado del mes, por el buen cuidado y uso de la herramienta, etc.

Se cuenta con una comunicación formal pero hay que reforzamiento de manera multidireccional.

Se recomienda reforzar la cultura en el trabajo y la calidad en el servicio.

Esto se puede realizar a través de reuniones y cursos de capacitación

constantes como: manejo de grupos, liderazgo y calidad en el servicio.

Fomentar valores en cada uno de los miembros del grupo.

#### **4.5. BIBLIOGRAFIA**

- BERRY, T. (2002). Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Editorial Mc Graw Hill de Management.
- CHIAVENATO, I. (2005) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- DESATRICK, R. (2003). Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA.
- Diccionario de Administración y Finanzas. Océano / Centrum Editorial S.A. Pág. (260).
- DRUKER, P. (2006). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- FISHER, L. y NAVARRO V. (2004). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.
- GALINDO, M. (2001) Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México.

- HARRINGTON, J. (2002). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, S. (1995) Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.
- HOROVITZ, J. (2001) La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- KARL, A. (2007) Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial. Caracas.
- WELLINGTON, P. (2005). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.



# ANEXOS

**Anexo 1**  
**Cuestionario**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Cómo califica la atención y el trato recibido por el personal del Almacén la Ganga?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Pesimo

2. ¿Conocen sus necesidades como cliente y le aseguran que sean satisfechas?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

3. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que oferta Almacenes la Ganga?

- Buena
- Ni Buena Ni Mala
- Mala

4. La informacion tecnica acerca de los productos brindada por el personal de ventas es:

- Buena
- Ni Buena Ni Mala
- Mala

5. ¿El espacio fisico del almacen presenta un buen ambiente al cliente?

- Si
- NO

6. ¿La presentacion fisica del personal de ventas es adecuada?

- Si
- NO

7. El lenguaje utilizado por el personal de ventas es:

- Totalmente Adecuado
- Adecuado
- Ni Adecuado Ni Desadecuado
- Desadecuado
- Totalmente Desadecuado