

308402
33
29.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE
SERVICIOS**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

EDUARDO VILLARREAL COLMENARES
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR, LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D.F.

MAYO DE 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico esta tesis

Primeramente a Dios Nuestro Señor por haberme permitido conquistar mis metas.

A mi madre, por su dedicación y entusiasmo.

A mi padre por su ejemplo de rectitud y profesionalismo.

A mis hermanos Humberto, Daniel y Yolanda, por su cariño

A mis amigos por compartir mis éxitos, mis fracasos y lo que vendrá.

A Armando Sánchez por su confianza y apoyo durante mi permanencia en la Universidad Panamericana.

A mi Alma Mater.

"Errar sin corregirse es precisamente errar"
Confucio.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	1-4
CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL.	5-54
1.1 ¿ Que es un servicio?	7
1.1.1 ¿ Por que el servicio al cliente?	8
1.1.2 Triángulo del servicio al cliente	10
1.1.3 Modalidades del servicio	12
1.1.4 Factores que intervienen en la prestación del servicio	14
1.1.5 El caso de American Express	15
1.1.5.1 Puntos fuertes del servicio	16
1.2 Características de los servicios	19
1.3 Clasificación de los servicios	21
1.4 La Mezcla de Mercadotecnia aplicada a los servicios	28
1.4.1 Comentarios a la Mezcla de Mercadotecnia aplicada a los servicios	29
1.5 La empresa de servicios	30
1.5.1 Características de la empresa de servicios	30
1.5.2 Características de actitud en una empresa de servicios	31
1.5.3 Personal de primera línea	34
1.5.4 Estructura de una empresa de servicios orientada al cliente	36
1.6 ¿Que es el servicio al cliente?	42
1.6.1 La calidad en el servicio	43
1.6.2 Servicio de productos	46
1.6.3 Servicio de servicios	47
1.7 Segmentación del mercado	48
1.7.1 La segmentación del servicio	52
1.7.2 ¿Por qué segmentar?	53
CAPITULO II. EL CLIENTE.	55-75
2.1 ¿ Quien es un cliente?	55
2.2 ¿ Quien es un comprador?	58
2.3 Necesidades	58
2.4 Deseos	62
2.5 Demandas	63
2.6 Retroalimentación y comunicación	64
2.6.1 Ventajas de la retroalimentación	66
2.6.2 Fuentes para obtener información	67
2.6.2.1 Manejo de quejas	67
2.6.2.2 Personal de primera línea	68
2.6.3 Relaciones con el cliente	64
2.7 Expectativas del cliente	69
2.8 Medición del desempeño	72
2.9 Lealtad del consumidor	74

CAPITULO III. LAS VENTAS GENERADORAS DE INGRESOS.	76-90
3.1 Comparación de las actitudes de una persona del departamento de ventas hace algunos años y en la actualidad	78
3.2 Características del personal del departamento de ventas en el desempeño de sus labores	80
3.2.1 Funciones de una persona del departamento de ventas	80
3.2.2 Consejos para la negociación	84
3.3 Tipos de ventas.	84
3.4 Organización del departamento de ventas	86
3.4.1 Planeación de las ventas	87
3.4.2 Cartera de clientes	89
3.4.3 Capacitación de los vendedores	90
CAPITULO IV. DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	91-132
4.1 Personal de la empresa de servicios	91
4.1.1 Reclutamiento y selección.	90
4.1.2 Fuentes de reclutamiento	96
4.1.3 Entrevista para la contratación	97
4.1.4 Inducción a la empresa	102
4.1.5 Dirección y entrenamiento	103
4.2 Uso del teléfono	109
4.2.1 Consejos para hablar por teléfono	110
4.2.2 Pasos para contestar una llamada telefónica	112
4.3 Garantías de servicio	113
4.3.1 Características de una garantía de servicios	114
4.3.2 Que no se debe ofrecer en una garantía de servicios	116
4.3.3 Condiciones para que una garantía de servicio sea efectiva	120
4.4 Frente a frente	124
4.4.1 ¿Qué es un momento de verdad?	124
4.5 Diseño de un servicio superior	128
4.5.1 Fijación del precio de un servicio	130
CAPITULO V. CASO PRACTICO	133-147
CONCLUSIONES	148-150
BIBLIOGRAFÍA GENERAL.	151-152

INTRODUCCION

El entorno actual de las empresas mexicanas enfrenta un nuevo reto ante la competencia en los mercados internacionales, debido a la eliminación de regulaciones proteccionistas y a la apertura comercial y cultural existente en nuestros días

Las empresas mexicanas deben alcanzar niveles de competitividad acordes con los de las empresas trasnacionales, por lo tanto, necesitan contar con mano de obra calificada y capacitada, para así lograr eficiencia en los niveles de servicio. Debido a ello, será necesaria la implantación de métodos de capacitación, haciendo patente la importancia del conocimiento del concepto de servicio y calidad de atención al cliente por parte del personal de primera línea

Hoy en día nos encontramos en la era del servicio empresarial, el cual, ya sea a nivel micro empresa, o en las grandes corporaciones, exige una diferenciación, que no es posible proporcionar a nivel producto, ya que la mayoría de las empresas ofrecen los mismos. Siendo así, el valor agregado que proporciona un servicio, la mejor manera en la que las empresas pueden diferenciarse unas de otras

La presente tesis muestra los conceptos relacionados con *servicio y calidad*. En el primer capítulo se presenta un marco conceptual que tiene por objeto dar a conocer el medio ambiente en el cual se está llevando a cabo el estudio y así mismo éste capítulo nos sirve de soporte para la investigación, amén de adentrar a los conceptos al lector.

El segundo capítulo nos habla del objeto central de ésta tesis, es decir: el cliente, su importancia dentro de la empresa, sus necesidades y deseos -haciendo una amplia descripción de los mismos-, la importancia de la retroalimentación como una fuente de información indispensable para la sobrevivencia de la empresa, los momentos de verdad, que son aquellos en los que se ve cristalizado el esfuerzo hecho para lograr la satisfacción del cliente, el personal de primera línea como aquel que mantiene el contacto directo con el cliente y se encarga de establecer y mantener las relaciones con este

El tercer capítulo hace referencia a las ventas de una empresa como la fuente generadora de ingresos, refiriéndose a las características ideales para una persona encargada de llevar a cabo una venta, además de los procedimientos adecuados para realizar esta labor, paso a paso sorteando los obstáculos que puedan surgir. Se incluye además, la descripción de los diferentes tipos de ventas

que existen en nuestros días y la planeación eficiente de las mismas como motor generador de un control adecuado de los ingresos hacia la empresa.

Incluyo también una comparación de como eran realizadas las ventas en épocas pasadas y sus formas de evolución hacia una atención y preocupación por el cliente, las cuales diariamente están cobrando mayor importancia dentro de las empresas

El cuarto capítulo muestra la organización de un departamento de atención al cliente, objeto central de la presente tesis, atendiendo aspectos como el personal de la empresa de servicios, que es a mi juicio, la tarjeta de presentación de la empresa ante el mercado, es por ello que debe existir un proceso de reclutamiento y selección que exija personas competentes para este tipo de puestos, y un programa de dirección y entrenamiento en el que los empleados conozcan su posición dentro de la empresa y ante el cliente y cuenten además, con los conocimientos y facultades adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes en todo momento, en este capítulo, también hago referencia a la manera de garantizar un servicio, lo cual constituye en ocasiones una ventaja competitiva para algunas organizaciones prestadoras de servicios

Menciono además, los momentos en que se tiene un contacto directo con el cliente (frente a frente) definidos como momentos de verdad y la manera en que estos deben ser manejados para satisfacer a dicho cliente para posteriormente

lograr una repetición de la venta. Como consecuencia propongo el diseño de un servicio superior para la atención del cliente.

En el quinto capítulo se desarrolla el caso práctico aplicado en una compañía pequeña dedicada a la venta y servicio de equipos de cómputo, en el cual se aplicarán los conceptos presentados en esta tesis y se presentará una propuesta para el diseño de un servicio superior en empresas de éste ramo.

CAPITULO I
MARCO CONCEPTUAL

La evolución en las orientaciones o actitudes del consumidor pueden ser analizadas en períodos de 10 años, ya que a través del tiempo se han realizado cambios en este sentido.

En los 70's existió una fuerte demanda de productos, en la que, si se deseaba alguno en particular y que además fuera sofisticado, no era posible obtenerlo aunque se tuviera el dinero suficiente para pagar por él. El producto era el centro de atención en el mercado. La gerencia de producción era la que decidía los productos que se podían vender y los que no, así como los períodos de producción y distribución de los mismos. En ésta época el cliente fue hecho a un lado.

En los 80's además de lo anterior, surgieron en México una serie de factores tales como una fuerte inflación y el debilitamiento del peso frente al dólar, que trajeron como consecuencia lógica, una fuerte contracción del mercado. En esos momentos las empresas sólo se interesaban por realizar un manejo financiero buscando la rentabilidad del negocio, más que la obtención de una participación dentro del mercado

En los 70's y 80's las empresas no desarrollaron una actitud de servicio hacia el cliente y éste se vio obligado a defenderse de la actitud de olvido que creaban dichas empresas; muchos de ellos querían escuchar que "El cliente es primero".

A principios de los 90's comenzó a darse una gran apertura comercial, desde entonces empezó a existir una saturación continua de productos en los mercados del mundo. En nuestro país al abrir las fronteras comerciales a los artículos importados, significó el ofrecimiento de una amplia gama de opciones para la satisfacción de las necesidades. El cliente aumentó su poder de elección y exigencia, y las empresas tuvieron que comenzar a observar el mercado a través de los ojos de sus clientes.

En este sentido son ellos los que demandan atención por parte de la empresa, y es ésta por consiguiente, la que debe invertir más tiempo frente al cliente, diferenciando el producto a través del servicio que proporciona.

Por ello, la diferencia sustancial que en nuestros días puede garantizar la supervivencia de una empresa que compite dentro del mercado en igualdad de fuerzas, debilidades y oportunidades con otras empresas, es precisamente el servicio.

De esta forma, el riesgo al que se enfrentan es cada vez mayor y esto implica que se conjugue una diferenciación

1.1 ¿ Qué es un servicio?

" Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico. "1

" Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligados a la venta de un producto o servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles, sin embargo, cuando se requiere el uso de bienes tangibles, no hay ninguna transferencia de título a éstos bienes. "2

" Servicio es un intangible, perecedero, variable; son actividades interactivas para venta, cuyo propósito es satisfacer las necesidades del consumidor y en el mercado de las organizaciones industriales."3

En las definiciones anteriores observamos que predomina un denominador común, que es el conjunto de actividades intangibles orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Actualmente la gestión del servicio y atención al cliente está emergiendo con una gran fuerza, junto con el nivel de calidad percibido por los clientes. Esta afirmación constituye en nuestros días un reto comercial de suma importancia, ya que obliga a las organizaciones a revisar sus modos de operación a la luz de las presiones de la competencia y a sabiendas que el servicio y la atención al cliente son una fuerte herramienta competitiva. La razón de ser del servicio al cliente es asegurar que éste obtenga el mayor provecho y valor por su compra.

1.1.1 ¿Por qué el servicio al cliente?

El servicio y atención al cliente a nivel profesional resulta decisivo al momento de elegir la compra de un producto determinado, proveniente de la industria de la informática, por ejemplo, ya que la venta de equipos de cómputo, necesitan que se proporcione soporte y asistencia técnicos después de realizada la venta, con ello, la compañía que proporcione dicho servicio se diferencia de su competencia.

En lo que a este aspecto se refiere, puede surgir un problema por parte del personal de ventas si se presenta el caso de que se llegue a ofrecer algo que no se pueda cumplir. Por esta razón hoy en día las organizaciones están presentando un plan de actuación a la medida de cada cliente, utilizando diferentes niveles de servicio, es decir, incrementando el nivel de atención

solamente en los momentos críticos de la relación con el cliente, ya que con lo anterior, se pueden reducir considerablemente los tiempos y costos.

Ahora bien, para dar la relevancia necesaria al servicio, a lo largo y ancho de la organización conviene realizar las siguientes acciones:

- Crear canales de comunicación para obtener información acerca de necesidades y deseos del cliente.
- Comunicar al personal de primera línea, es decir, al que tiene un contacto directo con el cliente (mas adelante profundizaremos en este punto) el constante cambio de las tareas de servicios y atención al cliente.
- Evaluar la estrategia y el costo del servicio para evitar caer en costos excesivos, causados por proporcionar servicios innecesarios.

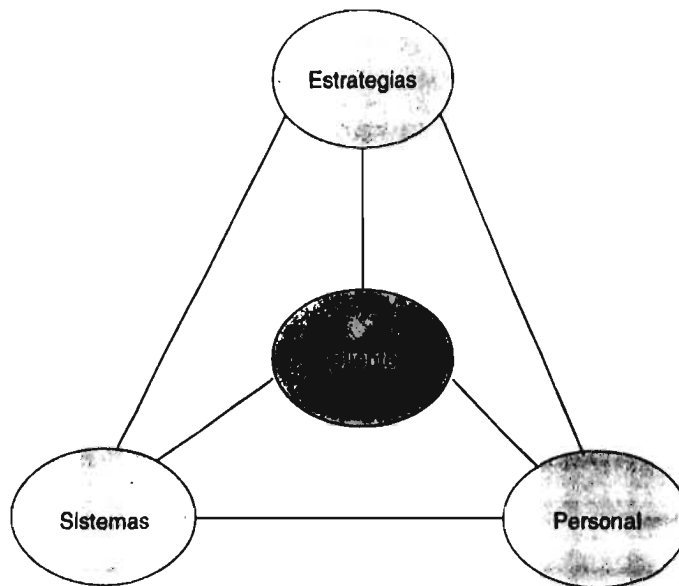
Actualmente la competencia en los mercados se centra más en la forma de satisfacer las necesidades de los clientes que en el satisfactor mismo, aunque este también es importante, pues lo que se ofrece es un servicio, además de la calidad de los productos que se proporcionan. Citemos un ejemplo. En un viaje de negocios, un ejecutivo buscará un hotel que sea cómodo, con un sistema de reservaciones y registro (check in - check out) sin complicaciones, buscará también un trato amable con las personas que tienen un contacto directo con él, desde la persona que lo atiende en el mostrador hasta aquella que se encarga de llevar su equipaje a la habitación, y por supuesto, que pague por el servicio un

precio adecuado en función a los beneficios que está recibiendo. El Hotel habrá tenido éxito cuando el ejecutivo regrese en un viaje posterior, si así fuese, será por que el servicio que le fue proporcionado lo fue hecho con calidad.

1.1.2. Triángulo de servicio al cliente.

Albrech y Zemke desarrollaron el Triángulo del servicio al cliente, el cual suministra un patrón adecuado para la revisión de actividades de atención al cliente.

TRIÁNGULO DEL SERVICIO AL CLIENTE.



Fuente. "La Revolución del servicio"
Albrech Karl. Editorial Legis, 1991.
pg. 29, Bogotá Colombia.

Los extremos del triángulo tienen el siguiente significado:

Estrategias. La dirección del servicio debe elaborar los márgenes de actuación que incluyan un sistema de medición del desempeño y prioridades a mejorar.

mostrando el valor del servicio, identificando los nichos que representen una ventaja competitiva, definida esta como aquella actividad o conjunto de actividades o atributos que ofrece exclusivamente una empresa en el mercado, diferenciándose así de la competencia.

Sistemas. Se habla de sistemas para controlar calidad, materiales, información y productividad, asegurando los factores clave en la satisfacción del cliente como su tiempo de respuesta.

Personal. Compuesto por los empleados de primera línea, quienes deben tener pleno conocimiento de sus responsabilidades y ámbitos de actuación para la toma de decisiones, además de saber a quien recurrir en caso de necesitar ayuda.

Cliente. Es la figura central, las actividades anteriores deben centrarse en la satisfacción de sus necesidades.

1.1.3. Modalidades del servicio.

Un servicio puede tener distintas modalidades para su ejecución, es decir, referente a las distintas maneras en las que puede ser proporcionado. Estas pueden ser

Garantía. El nivel de servicio requerido está en función de la amplitud de la garantía. (A mayor amplitud, mayor servicio. Sears ofrece garantías de servicio en los aparatos electrónicos con una amplia gama de opciones y combinaciones de servicio).

Mantenimiento preventivo. Con la tecnología existente en nuestro días los servicios de mantenimiento periódico de automóviles por ejemplo, se han hecho cada vez a intervalos más amplios y estos a su vez, se hacen cada vez más sencillos y prácticos.

SopORTE. Los servicios de atención por medio del teléfono, proporcionan ayuda y orientación a usuarios de equipos de cómputo (IBM), tarjetahabientes (AMERICAN EXPRESS) o conductores de determinadas marcas de vehículos (FORD, VW, GM)

1.1.4. Factores que intervienen en la prestación del servicio.

En un servicio intervienen los siguientes 3 factores fundamentales. Sin cualquiera de ellos no puede existir la prestación de un servicio.

Usuarios. Cuando el usuario de un producto se encuentra debidamente capacitado para manipularlo adecuadamente, menores serán las solicitudes de servicio que se reciban, aunado a que si la solicitud de servicio tiene un costo elevado, el usuario se abstendrá de llamar para pedir que se le solucionen problemas poco significativos

Personal de servicio. El personal de servicio debe estar capacitado acerca de las características y funciones del producto o servicio de la compañía y debe tener autoridad y criterio suficiente para tomar decisiones sin consultar previamente a un superior, para que el tiempo de respuesta sea rápido.

Logística Interna Es importante que exista una coordinación efectiva dentro de la organización que apoye en las operaciones de servicio, asegurando inventarios de repuestos, e información sobre el manejo del producto con el objeto de procurar soluciones con rapidez y eficacia.

1.1.5. El caso de American Express.

Una empresa que realmente se preocupa por lograr la satisfacción total de sus clientes es American Express. Debido a que es una compañía multinacional, combate incluso las diferencias culturales existentes entre sus clientes.

Los clientes utilizan sus servicios en países de los que no son originarios, y contemplan expectativas que son totalmente diferentes en diversos aspectos. A continuación expongo el caso de la Compañía American Express analizando su forma habitual de realizar sus operaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes.

American Express es una empresa que se inició en el año de 1870 siendo su primer producto la carta de crédito, más tarde fue introducido el cheque de viajero y uno de sus productos más recientes, la Tarjeta Optima. Esta empresa se ha caracterizado por la calidad de servicios prestados. A finales de los 70's se introdujo una nueva metodología para incrementar la calidad de los servicios evaluando y corrigiendo los puntos débiles en la prestación de los servicios

De los estudios de mercado efectuados se concluyó que la calidad del servicio giraba alrededor de tres aspectos esenciales: Rapidez, Precisión y Solvencia, es decir, que había que ser expertos, cuidadosos y corteses. De ésta forma, fueron implantados niveles de servicio muy superiores a los esperados por los clientes

La estrategia de American Express consiste en proporcionar servicios de viajes de alta calidad y tarjetas de cuenta a hombres de negocios y a personas de clase media. Su propósito es suministrar un servicio de primera calidad en cada aspecto (productos y servicios), así como la manera en la que éstos son prestados. La calidad del servicio es el punto de diferenciación de American Express.

Se puede concluir afirmando que la gama de servicios de American Express es bastante amplia en cada caso, ya que la empresa se propone que el servicio proporcionado, suministre claramente más cosas que sus competidores.

1.1.5.1 Puntos fuertes del servicio.

En American Express existen 24 pautas internacionales cuyo manejo y seguimiento son revisados mensualmente para asegurar su cumplimiento uniforme. Son evaluados en cuanto a su rapidez y precisión, lo que arroja un total de 48 medidas diferentes.

Dentro de estas promesas de servicio se encuentran la restitución de la tarjeta de crédito en un plazo de 24 horas en cualquier lugar del mundo. Otra pauta del servicio es la precisión del 100% en las solicitudes de una nueva tarjeta, es decir, cuando se recibe una solicitud, los datos deben ser capturados con una exactitud del 100% y no se aceptan errores.

Las personas que atienden llamadas por teléfono están capacitadas para solucionar los problemas más habituales teniendo una computadora conectada

permanentemente a la red central, estando disponibles las 24 horas del día tanto para tarjetahabientes como para establecimientos comerciales.

Todo el personal que integra el departamento de servicio telefónico recibe una formación previa de cuando menos dos semanas, incluyendo cursos sobre las formas más adecuadas para contestar el teléfono mostrándose educados y formales en su contacto con el cliente.

La empresa no impone el mismo planteamiento en la gestión de la calidad especificada para cada país, sino atiende primero las condiciones y las culturas locales. Existen métodos específicos que se encuentran estandarizados, y otros que se dejan a discreción de la gerencia local

En esta compañía observamos claramente que existe una preocupación por satisfacer las necesidades y, los problemas que pueda tener un cliente, ya que se considera como un miembro de la organización. Por ello, American Express proporciona a sus empleados una capacitación adecuada y creándoles una conciencia de servicio ante cualquier circunstancia

American Express incluye en sus programas de capacitación de todos sus empleados a nivel internacional seis pautas de comportamiento que abarcan los siguientes aspectos:

1. Poner los intereses del cliente en primer lugar. Aquí vemos una clara identificación del cliente, el cual es colocado como la figura principal dentro de la prestación de un servicio.

2. Búsqueda continua de la calidad en todo lo que hacen. Remarca el esfuerzo continuo por proporcionar la satisfacción total de las necesidades y deseos del cliente en todas las actividades que integran la prestación de un servicio, para que este sea recordado como una experiencia agradable.

3. Tratar a la gente que labora al interior de la empresa con respeto y dignidad. Esta pauta responde a la lógica que sus empleados son los clientes internos, con los cuales se debe llevar un trato digno y adecuado el cual se verá reflejado con el cliente.

4. Propiciar una conducta que refleje los más altos estándares de integridad. Dicha conducta se origina de una adecuada capacitación y conciencia respecto del trato que debe llevarse con los clientes.

5. Trabajo en equipo desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo. En la integración de equipos de trabajo se logra tener una visión más amplia

de la empresa, es decir, en American Express cubren la totalidad de los aspectos que comprenden la prestación de servicio a clientes.

6. *Ser buenos ciudadanos en la comunidad en que viven y trabajan.* Esto es, teniendo en cuenta la responsabilidad social de la empresa hacia la sociedad donde vive.

1.2 Características de los servicios.

Existen diferencias entre lo que llamamos productos y lo que son servicios, aunque de cierta forma estos últimos también pueden ser considerados como productos. A continuación algunas características con las que se puede distinguir a los servicios.

Son Intangibles.

El servicio es el producto de un esfuerzo, por lo tanto, no puede ser almacenado, exhibido, inspeccionado, o poseído antes de la compra, únicamente se pueden describir los beneficios que se pueden derivar de experimentar un servicio.

Inseparables del productor y consumidor.

Normalmente los servicios son inseparables de su proveedor, el contacto con el cliente es considerado como parte integral del servicio

Los servicios se venden, después se producen y consumen simultáneamente.

Son Heterogéneos.

Los servicios varían debido a que son resultado de una actuación de seres humanos, no se pueden generalizar. El consumidor no puede juzgar la calidad del servicio con anterioridad a la compra.

Son Perecederos.

Son propicios a perecer, no es posible almacenarlos, se pierden si no se usan cuando están disponibles.

Difíciles de Fijar su precio.

Esto es por que los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien los produce.

Son Inpatentables.

No pueden ser patentados, pero son fácilmente copiables, es por ello que el servicio debe disfrutar de una buena imagen de marca para diferenciarlo de los similares, es decir, tener un valor agregado que propicie una distinción en el mercado.

En relación con la mercadotecnia de los servicios, se observan algunas diferencias con la de los productos.

- No se pueden almacenar. Debido a su intangibilidad se consumen al momento de producirlos.
- Los canales de distribución son cortos. Proveedor / Consumidor.
- No existe un patrón definido en la producción de los servicios debido a la subjetividad de los mismos.
- Los valores monetarios se expresan en función del beneficio que el producto proporcione además del lugar donde el servicio se consume.

1.3 Clasificación de los servicios.

Existen diversas maneras de clasificar a los servicios; ya sea por el grado de contacto que tengan con el cliente, y/o al mercado al que se dirijan.

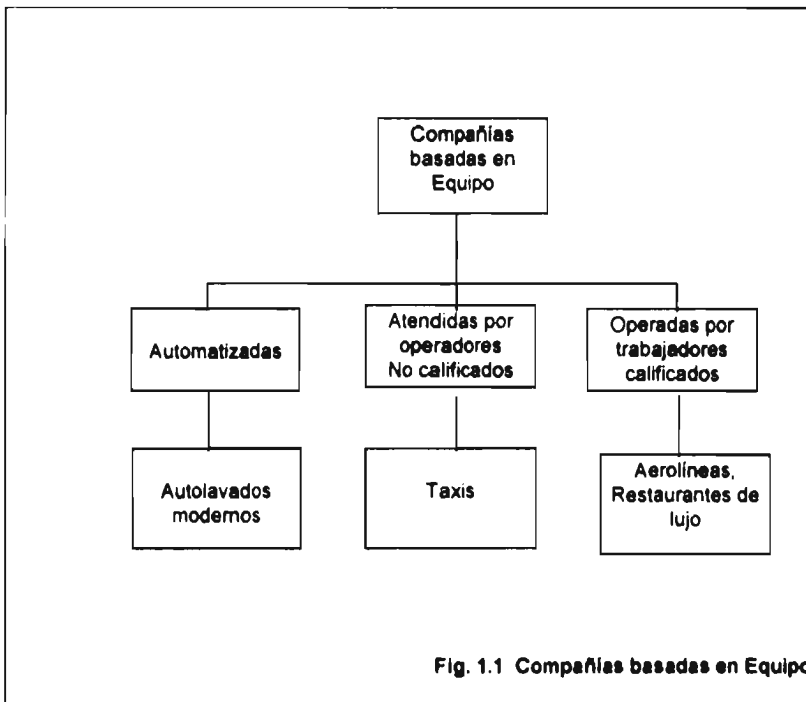
Formas de Clasificar a los servicios. ⁴ (Fig. 1.1)

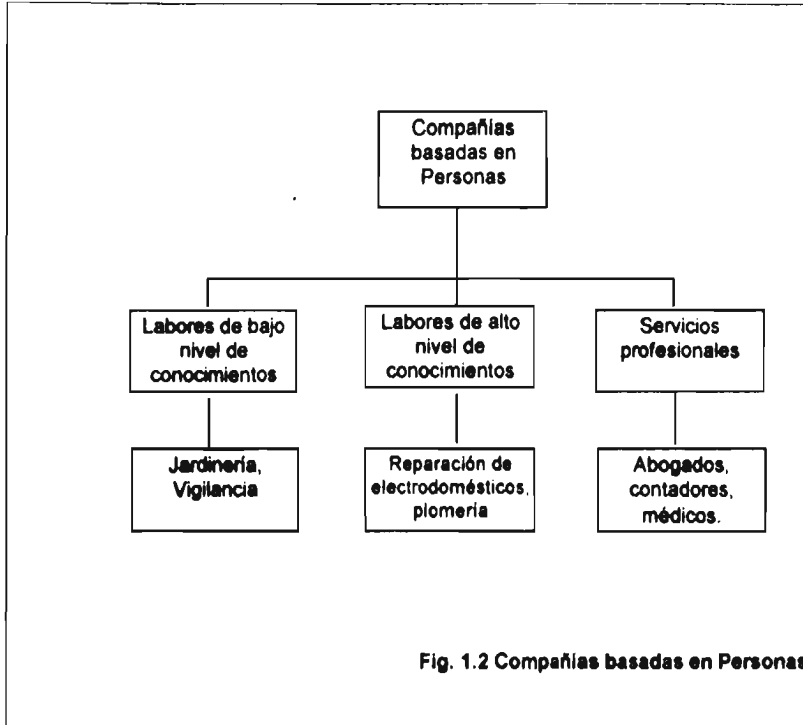
1. Compañías de servicios basadas en equipo

- a) Automatizadas. Autolavados modernos.
- b) Atendidas por operadores no calificados. Taxis, tintorerías
- c) Operadas por trabajadores calificados. Aerolíneas, Restaurantes de lujo.

2. Compañías de servicios basadas en personas. (Fig. 1,2)

- a) Labores de bajo nivel de conocimientos. Vigilancia, jardinería
- b) Labores de alto nivel de conocimientos. Reparación de aparatos eléctricos, plomería.
- c) Servicios Profesionales. Abogados, contadores, médicos.





Otra forma de la clasificación de los servicios es ⁶ :

1. Segmentación del mercado.

a) *Consumidor final*. Esta es la prestación de un servicio directamente entre proveedor y consumidor, es decir, el contacto entre el personal de primera línea y el cliente es directo y constante. Como ejemplo podemos citar un restaurante de

comida rápida, donde el cajero es quien recibe al cliente, toma su orden, la prepara, entrega los alimentos y realiza el cobro.

b) *Consumidor organizacional*. Esto sucede cuando una empresa presta sus servicios a otra, tal y como sucede en empresas que cuentan con grandes instalaciones para albergar sus oficinas y contratan además a empresas para que lleven a cabo la limpieza y mantenimiento de sus instalaciones, otro caso son aquellas compañías que contratan empresas de servicios de cómputo para proporcionar mantenimiento y actualización a sus equipos y paquetes, así como cursos de capacitación para procurar el uso eficiente de los mismos.

2. Grado de Tangibilidad.

a) *Bienes de renta*. Las empresas que ofrecen este tipo de servicios son aquellas que ofrecen el uso temporal de determinados bienes como las compañías arrendadoras de automóviles que otorgan un automóvil a un cliente por un período determinado, a un precio convenido previamente. La compañía arrendadora proporciona el servicio de hacer una reservación, entrega del vehículo en condiciones adecuadas y proporcionar la orientación necesaria para la persona que va a conducir tal como mapas señalando sitios de interés, gasolineras y talleres.

Los hoteles por ejemplo, otorgan el uso temporal de las instalaciones a sus huéspedes, como son bares, restaurantes albercas, salones, e instalaciones deportivas por mencionar algunas.

b) *Bienes en propiedad.* En éste tipo de servicios se otorga un bien propiedad de un cliente a una persona o compañía para que le sea efectuada una reparación o servicio de mantenimiento. Las agencias automotrices son un claro ejemplo ya que reciben automóviles para realizar servicios de conservación y mantenimiento en intervalos regulares.

c) *Intangibles.* La mayoría de los servicios que se proporcionan son intangibles, y producen un beneficio, así la asesoría legal que presta un abogado a su cliente o los servicios médicos con los que un paciente es asistido durante el tiempo que dure un tratamiento o una simple consulta, o un servicio educativo.

3 Nivel de servicio.

a) *Profesional.* Este nivel de servicio es prestado por una persona que cuenta con amplios conocimientos en el área que se desempeña. Hablamos de personas que cuentan con la debida capacitación para detectar las necesidades de las personas, y llevar a cabo la satisfacción de las mismas de una manera formal como lo son los servicios de un dentista.

b) No profesional. Este nivel de servicios no requiere de conocimientos especializados por parte de quien lo proporciona, pero si necesita de los conocimientos mínimos que permitan al prestador de servicios, realizar eficientemente su trabajo, como es el caso de un repartidor o un mensajero.

4. Por el grado de contacto con el cliente.

El grado de contacto depende del tipo de servicio que se esté proporcionando.

a) Alto. Es un alto grado de contacto aquel en el que el proveedor del servicio establece en un contacto directo con el cliente mientras es consumado el servicio. Esto sucede con aquellas empresas que proporcionan capacitación en el manejo de equipos y paquetes de cómputo, en donde el instructor permanece constantemente al lado del instruido durante el tiempo que dura el aprendizaje.

Otro caso es la asesoría legal que brinda un abogado a su cliente, lo que lo obliga a estar junto a éste en todo momento asistiéndolo jurídicamente para resolver sus dificultades previo conocimiento de los problemas que tenga el cliente.

b) Bajo. Es bajo el grado de contacto que se da cuando la relación cliente proveedor es corta, es decir, cuando dura solo unos segundos. Esto es en las compras realizadas por impulso principalmente, como cuando se adquiere un

boleto para entrar a un teatro, la relación entre la persona que se encuentra atendiendo la taquilla y el cliente dura tan solo unos segundos.

Un servicio puede ser clasificado de acuerdo a la tangibilidad pura que proporciona o por proporcionar un valor agregado a un bien tangible (seguro de un automóvil) ⁶

Hoy en día un servicio constituye una útil herramienta para asegurar una clientela a la empresa, debido a que la clientela constituye una fuente de ingresos. Si una empresa no proporciona un servicio adecuado, estará marginada por la competencia y se verá obligada a salir del mercado, ya que en nuestros días el producto ha dejado de ser el enfoque principal del cliente, y el servicio es lo que actualmente marca la diversas compañías existentes en el mercado.

1.4 La Mezcla de la Mercadotecnia aplicada a los Servicios.

CARACTERÍSTICA	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
INTANGIBILIDAD	Calidad sustancial de la imagen, símbolos tangibles en nombres de marcas.	La imagen puede justificar un precio alto. A algunos servicios les es asignado un precio para prevenir desecuerdos.	Aspectos tangibles en el entorno del servicio (comidas a bordo de un avión)	Anuncios de la imagen, testimonios de las personas.
INSEPARABILIDAD	Existe asociación de las marcas con el vendedor.	Las tarifas de los servicios son frecuentemente negociadas. Una imagen fuerte establece precios altos.	Existen restricciones en las oportunidades de colocación para servicios altamente personales. Motivación directa de las operaciones.	La promoción se basa en la calidad de un servicio personal.
VARIABILIDAD. * EN USO * EN CALIDAD	Regulamentos se incorporan equipos tangibles a usos extendidos. Se trabaja para incrementar los niveles de calidad. Frecuentemente adaptados a las nuevas necesidades.	Existe un amplio rango de negociación en el precio. El precio suele aumentar en temporadas pico para recuperar costos elevados.	Es importante que los proveedores de servicios tengan repuestos cuando se necesiten. La localización puede realzar la imagen.	Los pueden y deben ser promocionados dependiendo de la capacidad del prestador del servicio. Las experiencias enfatizan la calidad.
PERECEDEROS	Adaptar el servicio para conocer las necesidades del cliente al momento de consumirlo.	Énfasis en la variedad de incentivar los precios para asegurar el convencimiento de su uso.	Los servicios deben ser hechos lo suficientemente accesibles para el cliente cuando se necesite.	Los empleados de primera línea están motivados para jugar un rol activo en la venta de los servicios.
BARRERAS LEGALES Y ÉTICAS	Existen altos códigos de ética especialmente para servicios personales.	Concierno a la legislación la regulación y determinación de precios de servicios. Algunos precios de servicios son determinados por organismos reguladores.	Mercado de servicios personalizado (puerta en puerta) son frecuentemente objetos de fraude.	En servicios regulares la promoción tiende a ser defensiva en su naturaleza. En algunas ocasiones la publicidad es considerada no ética para algunas ramas de la industria (Psicólogos, abogados).

Fuente: Sandushen Richard. "Marketing" Hauppauge N.Y. 1983. pg 266

1.4.1 Comentarios a la mezcla de la mercadotecnia aplicada a los servicios.

Dado las características de los servicios, en la mezcla de la Mercadotecnia (4 p's), encontramos diferencias en su aplicación respecto de un producto. Por ejemplo en la intangibilidad, la relación existente entre producto y servicio estará asociada con símbolos y nombres de marcas. Refiriéndonos al precio, éste tendrá que asociarse con la imagen de la compañía, como por ejemplo la reparación de un automóvil la cual puede tener los mismos costos, pero el precio de venta al consumidor estará asociado respecto de la imagen del taller o compañía que efectúe la reparación.

La inseparabilidad de su proveedor conlleva a que las negociaciones de fijación de precio sean realizadas en forma directa entre el proveedor y el consumidor ya que en la mayoría de los casos existe un rango para la fijación de los precios. Utilizando el mismo ejemplo de la reparación de un automóvil en un taller, el precio podrá variar dependiendo del cliente, y del lugar donde se encuentre el taller, pues la plaza también influye en la fijación de un precio siempre y cuando el tipo de servicio que se este comercializando, no se encuentre sujeto a alguna regulación por parte de las autoridades respecto a la fijación de su precio.

En la promoción de un servicio encontramos que la calidad del servicio con las experiencias de los usuarios, constituyen un medio eficiente para la difusión de un servicio. Además el papel que juegan los empleados en la promoción de los servicios es importante, ya que los servicios deben estar disponibles y accesibles

para un cliente cuando se necesiten. Por esta razón, los empleados de primera línea deben encontrarse motivados para realizar la promoción y venta de servicios de manera activa en todo momento.

1.5 La Empresa de Servicios.

1.5.1 Características de una empresa de servicios ⁷

Una compañía de servicios no vende o proporciona lo que el mercado quiere o necesita, sino lo que un consumidor específico quiere o desea. Este tipo de compañías hacen sus negocios mediante el conocimiento de sus clientes, y ajustan sus servicios a la medida de los consumidores, al fijar precios razonables. El mejor activo de una compañía de servicios es la lealtad de sus clientes, pues las compañías de servicios no buscan realizar transacciones, ellas cultivan relaciones.

Las personas que laboran en este tipo de compañías deben ser expertos en dar a sus clientes más de lo que esperan, para así mantenerlos cautivos.

Con la constante actualización de sus ofertas, las compañías de servicios están al frente de las crecientes expectativas de sus clientes, mismas expectativas que las compañías crean.

1.5.2 Características de actitud en una empresa de servicios. 8

Dentro de una empresa de servicios, los empleados que se encuentran al servicio del cliente, frente a un escritorio, o contestando un teléfono, deben contar con interés y disposición para atender al cliente que solicite un servicio o información, es por ello que, se deben observar ciertas reglas y tener presente que es necesaria determinada actitud de servicio como a continuación se menciona.

1. Una *obsesión* por entender exactamente las necesidades y asegurándose de implementar una solución adecuada.

2. Tener una estructura que delegue a los empleados de primera línea, ya que ellos son los que tienen un mayor grado de contacto con el cliente.

3. **Sistemas administrativos orientados a la obtención de resultados para una clientela seleccionada.**

4. Una cultura que abrace soluciones específicas en lugar de soluciones generales, y desarrolle relaciones profundas y duraderas con los clientes.

Para lograr lo anterior, es esencial contar con una CULTURA CORPORATIVA, es decir, la personalización de la empresa. Pero ¿Qué es la cultura corporativa? Es

el conjunto de valores y maneras de actuar con las que se encuentran comprometidos los integrantes de una compañía

La cultura corporativa conlleva en sí, la misma forma de ver al cliente, pues proporciona una idea central del compromiso existente entre el cliente y la empresa, así mismo hace ver al personal, lo que se espera de ellos en su trato con el cliente.

Con el fin de otorgar un servicio adecuado es necesario contar con empleados comprometidos con la calidad del trabajo que desempeñan, estando vinculados emocionalmente con la compañía, pudiendo dar más de lo que se espera de ellos. Una cultura corporativa indica a los empleados donde deben realizar esfuerzos adicionales para alcanzar la completa satisfacción de un cliente, incluso sin que exista una norma o regla que indique acerca de la realización de tareas o esfuerzos adicionales, pues los empleados deben sentirse parte de la empresa.

Para comprometer a los empleados, los líderes de la empresa deben vincularlos personal y visiblemente en las actividades del servicio, imponiendo estándares de desempeño altos, lanzando la autoridad y responsabilidad a los empleados de primera línea.

Los líderes son quienes dan la imagen de la cultura corporativa en tanto que los empleados necesitan fuertes valores de servicio para orientar su actuación

durante el trato con el cliente, la función de un líder es la de hablar del servicio al cliente como una filosofía y hacer real y visibles a las estrategias de servicio, sin embargo, estos esfuerzos habrán fracasado si durante la operación de un servicio, un empleado dice "no es mi departamento..."

Las relaciones de trabajo dentro de una compañía son importantes para la calidad del servicio que se proporcione, ya que las relaciones internas se reflejan en las relaciones con los clientes. Si un empleado es conflictivo en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, es probable que su conducta sea igual con los clientes. Las relaciones de trabajo son aquellas costumbres, rutinas y normas que tienen las personas, así como la relación con los colegas de trabajo.

Para crear una cultura corporativa que esté centrada en el servicio al cliente, es necesario definir los valores dejando que con el tiempo la organización se adapte a los cambios y modos de desenvolverse. Con el fin de llevar a cabo la formalización de los valores, se deben realizar de manera conjunta entre los niveles superiores, intermedios e inferiores, grandes esfuerzos para dar a conocer a todo el personal de la compañía los valores y filosofía a adoptar. La cultura corporativa fomenta rapidez y conciencia en la toma de decisiones o soluciones ante contingencias que se puedan presentar, teniendo así flexibilidad y amplia capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades del cliente.

1.5.3 Personal de primera línea.

Es aquella persona o grupo de personas que se encuentran en contacto directo y constante con el cliente o clientes al momento de satisfacer sus necesidades. Son quienes proporcionan la imagen de la compañía hacia el exterior, es decir, *la tarjeta de presentación de la empresa*.

Es por ello que se debe implantar un programa de capacitación adecuado para dicho personal, ya que la calidad en el servicio no existirá mientras la persona que proporcione el servicio ignore que debe dar a su cliente su máximo esfuerzo en el momento de satisfacer sus necesidades (capítulo 2). En una empresa orientada al cliente la estructura organizacional debe ser descentralizada delegando responsabilidad a aquellas personas que se encuentran en los niveles más bajos, es decir, se debe contar con una estructura horizontal.

Deming comenta que en una empresa de servicios :⁹

- Se trata con mucha gente.
- Existe un gran número de operaciones.
- Se requiere de mucho papeleo en la mayoría de las veces
- Existen varios procesos ligados unos con otros.

- Se realizan varias transacciones con poco dinero.

Por lo anterior se hace indispensable una planeación eficiente de las operaciones de la empresa, pues en caso contrario, se caerá en la duplicidad de funciones, desorden e interrupciones en los procesos para la prestación del servicio, y se provocará a fin de cuentas, descontento en los clientes.

1.5.4 Estructura de una empresa de servicios orientada al cliente.

La estructura tradicional de una empresa normalmente se encuentra de la siguiente manera.

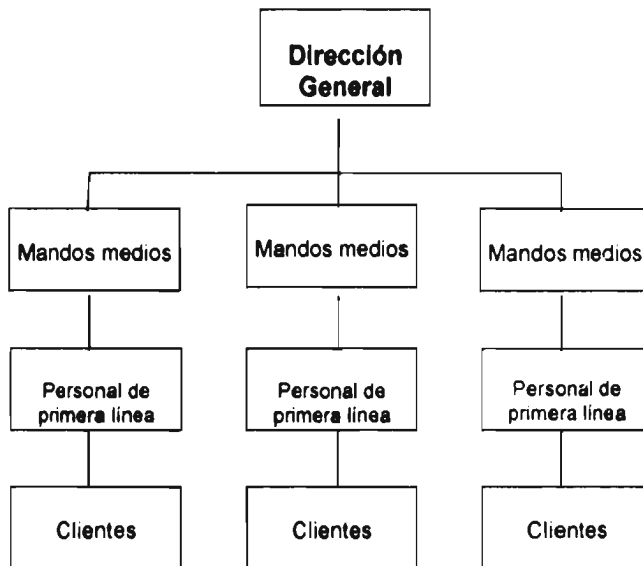
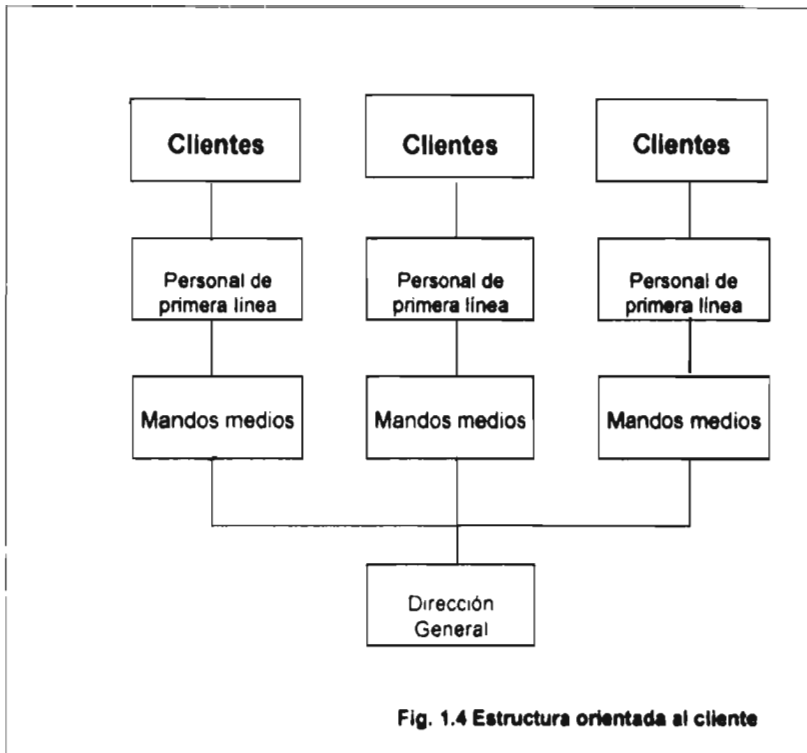


Fig. 1.3 Estructura Tradicional

En tanto que las empresas enfocadas en la atención al cliente se encuentran distribuidas de ésta forma.



Lo anterior es por el hecho de que las decisiones deben ser tomadas en donde ocurren las acciones o prestaciones de servicio, es decir, donde ocurre un contacto directo con los clientes.

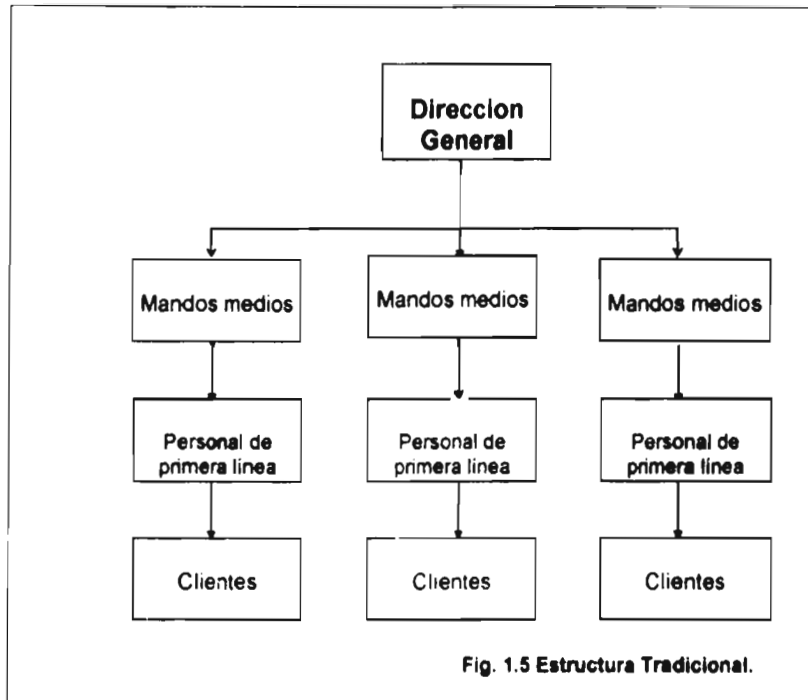
Aquí el papel de los mandos medios es el de apoyar al personal de primera línea.

Invertir el organigrama significa que el personal de primera línea deberá contar con el apoyo de los niveles medios en cuanto a la fijación de metas, estándares de desempeño y diseño de las rutinas de operación y flexibilidad de las mismas.

Se marca la reducción del número de niveles dentro de las áreas de prestación de servicios, haciendo hincapié en la capacitación con la que deben contar los prestadores de servicios.

Si un proceso de calidad se inicia desde el punto de vista del cliente, se evita que dentro de los procesos de servicio existan duplicidades de funciones y es más fácil detectar los puntos débiles de este, además de obtener la información necesaria para alcanzar los niveles de eficiencia requeridos para ser competitivos en el mercado y poder sobrevivir.

Retomando las estructuras anteriormente mencionadas podemos realizar la siguiente comparación.



Dentro de la presente estructura observamos que las líneas de autoridad parten de los niveles superiores hacia los mandos medios e inferiores, donde realmente se toman las decisiones cruciales en los momentos críticos.

Los planes de acción son diseñados en los niveles superiores conformados por personas que no están en un contacto permanente con los clientes. Se diseña y

se ejecuta, únicamente se esperan resultados. Los mandos medios solo realizan labores de supervisión y control de personal de primera línea.

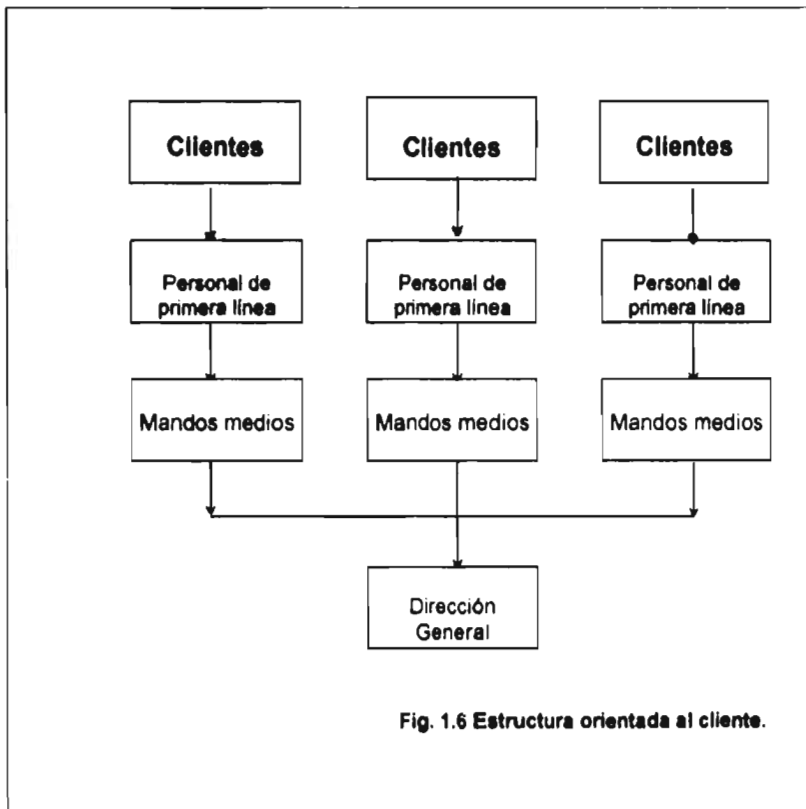


Fig. 1.6 Estructura orientada al cliente.

Ahora bien, podemos recaer en los controles culturales en lugar de políticas y procedimientos anticuados, reeducando a los ejecutivos de los niveles medios y a los supervisores para apoyar a los empleados de mostrador o de contacto directo

con el cliente, al tiempo que se mide su desempeño y se satisface con ello, a los propios clientes internos de la organización.

En la estructura invertida las líneas de autoridad parten de los niveles inferiores hacia los niveles medios y superiores, siendo esto la diferencia substancial que tiene el equipo de primera línea ya que representa mayor *jerarquía* o autoridad para la toma de decisiones en la *línea de batalla*, además cuentan con una participación en la fijación de metas y diseño de procedimientos. Es aquí donde se puede aprovechar la experiencia del personal de primera línea para reestructurar operaciones y eficiente los procesos productivos ahorrando tiempo y reduciendo costos.

En éste sentido vale la pena recordar la afirmación de Jan Carlzon que mencionaba que "se requieren muchos cambios por parte de los empleados que tienen contacto directo con el público, para que tenga éxito un servicio orientado hacia el cliente. Esos cambios tienen que iniciarse a nivel ejecutivo, donde los altos jefes se convierten en líderes que crean un ambiente en el cual los empleados pueden aceptar y ejecutar sus responsabilidades con confianza y delicadeza"

Bajo ésta lógica, al invertir la pirámide, se comprende que la persona de mayor importancia en la organización es aquella que tiene un contacto directo y permanente con el cliente

1.6 ¿Qué es el servicio al cliente?¹⁰

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para satisfacer al consumidor por algún bien adquirido.

La idea fundamental de un servicio, es la satisfacción de una demanda del consumidor mediante un proceso, que detecta las necesidades del cliente a través de una investigación de mercado y otra de servicios de distribución procurando una adecuada selección de los canales para hacer llegar de la manera más propicia el producto o servicio a manos del consumidor. Esto es, servicios de logística que incluyen todos los procesos relacionados con embarques, almacenamientos e inventarios, así como servicios de instalación, mantenimiento post-venta, asistencia técnica.

Finalmente, y con base en estudios de calidad en el servicio, he identificado 5 dimensiones de servicio:

- **Puntualidad-confiabilidad.** Es la habilidad para ejecutar el servicio deseado, de manera segura, precisa y consistente.
- **Tangible.** Son los atributos físicos, es decir, equipos y apariencia del personal de ventas y de servicio.

- **Capacidad de respuesta.** Entendida como la disposición y buena voluntad de proveer, un servicio con rápida respuesta, y soportar a su vez a prospecto y clientes.
- **Certeza.** La inclusión de la cortesía y habilidad para transmitir confianza y discreción en los conocimientos de los empleados.
- **Empatía.** Proveer a prospectos y a clientes de forma cuidadosa y con una atención individualizada.

1.6.1 La calidad en el servicio.

La calidad es algo que solo el cliente puede constatar, debido a que es el único que puede juzgar el servicio una vez que ha sido consumado.

El cliente es quien percibe la calidad del servicio, en relación con sus propias expectativas, pero los elementos que integran un servicio de calidad, para uno pueden no ser importantes para otro.

Por ello, la clientela clave es aquella que por sus expectativas deseos y necesidades impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar¹¹.

Lo anterior nos obliga a llevar a cabo una segmentación de acuerdo con el mercado al que nos vayamos a enfocar, definiendo exactamente nuestro mercado

y cliente, con un pleno conocimiento de nuestro producto, el cual no debemos olvidar que es un servicio.

De ésta forma, podemos decir que un servicio es "de calidad" cuando responde a las demandas de un segmento de mercado, tomando en cuenta que la totalidad de las partes que lo integran, destacan su capacidad para satisfacer las necesidades y deseos antes mencionados. Dicho nivel de calidad debe ser acorde a un valor que el cliente esté dispuesto a pagar en función de sus deseos y necesidades ¹².

Es así como considero que la calidad en el servicio debe incluir los siguientes aspectos como premisas básicas:

1. *Respuesta rápida*. Esto es el rápido reconocimiento de las necesidades de los clientes por parte de la organización y los empleados, con prontitud en el servicio solicitado, tal como sucede en American Express, cuyo caso fue expuesto anteriormente.

2. *Cortesía*. A ser manifestada por parte de los empleados responsables de proporcionar el servicio, quienes deben esmerarse en el momento de atender a un cliente, ya sea en las instalaciones de la empresa o en su domicilio.

3. *Comunicación.* Es mantener informado al cliente acerca del tratamiento que se le está dando a su problema, ofrecer información suficiente en relación a presupuestos de reparaciones, indicar fallas detectadas en las revisiones efectuadas, y la manera de como pueden ser solucionadas.

4. *Comprensión del cliente.* Crear una atención personalizada, en la que se entiendan las necesidades de un cliente en específico, a fin de que éste pueda controlar la situación en la que se encuentra inmerso.

La fijación de los estándares de calidad en el servicio debe ser acorde a las necesidades de los clientes, por lo que es necesario realizar un esfuerzo conjunto con el área de mercadotecnia para establecer la prioridades de la organización. Escuchando a los clientes es posible reunir datos objetivos en relación a la calidad.

Aunado a lo anterior, se describen a continuación las fuentes para obtención de información relativa a los estándares de calidad:

Encuestas generales. Buscan que los clientes proporcionen las impresiones que tienen del servicio, con objeto de conocer los aspectos susceptibles a mejorar e identificar los puntos fuertes del servicio.

Encuestas a los Empleados. Refleja los conocimientos que los empleados tienen acerca de la forma en la que es consumado un servicio, ya que son testigos de las reacciones de los clientes ante la ejecución del mismo.

Encuestas Específicas. Se realizan con el fin de separar los problemas o quejas promedio, dando así una atención más personalizada.

La organización puede detectar sus puntos débiles y fuertes con los métodos anteriores

1.6.2 Servicios de Productos.

Un servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico. Al tratarse de una empresa de productos para proporcionar un servicio existen dos componentes básicos: el grado de despreocupación y el valor agregado para el cliente.

- El grado de despreocupación: un comprador valora en un producto el precio, rendimiento, costos, tiempo y esfuerzo para adquirirlo, y estos efectos se miden en cuanto a los tiempos de entregas y reparaciones, soporte técnico, costos de transporte e instalación¹³.

- El valor agregado: es el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico, y que además este puede ser de varias formas como el status social que el producto refuerza (automóviles de marca BMW o Porsche). Aquí este ejemplo incluye la ayuda para resolver problemas, servicios post-venta, reparaciones, garantías.¹⁴

1.6.3 Servicios de los servicios.

Debido a la gran intangibilidad de los servicios, éstos solo existen como experiencias vividas. Bajo ésta lógica se puede afirmar que el servicio de los servicios tiene dos componentes básicos:

- La prestación o beneficio buscado por el cliente, la cual debe ser un arma competitiva basándose en la diferenciación
- La experiencia. Mediante la experiencia obtenida en un servicio, se puede medir el grado de satisfacción, dependiendo de las opciones, disponibilidad, actitud del personal de servicio, precisión durante la prestación y personalización del mismo ¹⁵

1.7 Segmentación del mercado.

La segmentación del mercado se realiza con el objeto de conocer cuales son las necesidades de un grupo homogéneo de clientes, para poder así obtener una diferenciación en relación con los competidores; A su vez sirve también para comparar el otorgamiento y la demanda del servicio al cliente, al revelar patrones de demanda pequeños, predecibles y determinables.

Segmentar es realizar una homologación del mercado, es decir, uniformar sus gustos y preferencias y que en consecuencia tenga un comportamiento de compra con mayor predicibilidad.

Las bases o criterios para realizar una buena segmentación deben contener ciertos atributos que permitan obtener resultados congruentes, a continuación se mencionan algunas de las características.

1 Rentabilidad

Una vez que se tengan definidos los segmentos estos deben justificar el que se les aplique una estrategia particular de mercadotecnia, además de que se cuente con una diferenciación en el producto o servicio que lo distinga de los demás. Los segmentos resultantes deben estar acorde a los esfuerzos de publicidad, promoción y ventas con los que cuente la empresa.

2. Homogeneidad.

Los segmentos deben diferenciar realmente un grupo de otro.

3. Pertinencia.

Las variables a utilizar deben tener una relación lógica con lo que se está buscando, es decir, que reflejen la realidad.

- Las bases para una buena diferenciación son: 16

1. Localización geográfica.

Estados, regiones, municipios, ciudades. Este tipo de segmentación se realiza en base a las unidades de carácter geográfico. La magnitud de cada unidad puede fungir como variable para realizar una segmentación, y las condiciones climatológicas y topográficas también pueden ser utilizadas en este tipo de segmentación.

2. Características demográficas.

Está muy ligada a la segmentación demográfica, debido a que los deseos y necesidades de las personas van ligadas a las variables demográficas, tales como edad, sexo, tamaño de la familia, educación, religión, nacionalidad, raza

Este criterio es de los más utilizados pues las variables que utiliza son fácilmente identificables.

a) *Edad*. Los intereses y gustos de los consumidores varían con la edad, como ejemplo, el mercado de ropa debe estar dirigido a grupos de compradores basados en su edad. Los intervalos de los rangos pueden ser tan grandes o pequeños como lo exija el producto.

b) *Nivel de Ingresos*. Dependiendo del nivel de ingresos se puede comenzar a dividir por segmentos rápida y fácilmente. Se aplica a productos o servicios donde el precio resulta ser un filtro que puede hacer una gran diferencia entre los segmentos.

c) *Sexo*. La mayoría de las compañías segmentan en base a este criterio, ofreciendo líneas de productos para hombres como para mujeres.

3 Características socioeconómicas y culturales.

Aquí encontramos una dificultad, debido a que esta clasificación se realiza en función al ingreso de las personas, bienes materiales que posean y hábitos de consumo que tengan. Siendo éstas las variables a considerar, surge el problema.

de que hay personas o familias que tienen costumbres o hábitos de consumo que no corresponden a su nivel de ingresos.

4. Características psicológicas.

Los consumidores se dividen en grupos de acuerdo al estilo de vida, creencias, costumbres, personalidad, opiniones y clase social.

De las creencias psicológicas de las personas dependerán sus hábitos de compra debido al individualismo existente en la escala de valores de cada una, pudiendo distinguir a los compradores de acuerdo a la ocasión en que ellos realizan una compra para la satisfacción de una necesidad.

Es frecuente que existan personas dentro de un grupo demográfico que muestren perfiles psicográficos distintos. Las categorizaciones de las que hablamos se refieren a las diferentes actitudes de compra que asume un individuo antes de realizarla.

Es así como un estilo de vida define determinadas prendas de vestir, lugares a frecuentar y el consumo de productos específicos.

En este tipo de segmentación es común la utilización de la clase social, personalidad y estilo de vida, dado que en todas las sociedades humanas ha existido la división por clases sociales para integrar grupos de personas con intereses semejantes.

" Las clases sociales son divisiones relativamente homogéneas y estables en una sociedad; están ordenadas jerárquicamente y sus miembros comparten valores, intereses y conductas similares " 17

No obstante, cabe señalar que las clases sociales no están hechas rigurosamente con base en los ingresos, ya que existen otras variables tales como educación, actividades profesionales y/o costumbres que al combinarse también la determinan.

Al ser subjetiva la actuación del ser humano, resulta difícil medir el comportamiento de compra del consumidor, debido a que es la personalidad de un individuo la que define con mayor precisión sus motivos de compra.

1.7.1 La segmentación del servicio.

En el servicio al cliente, es necesario establecer una estrategia de segmentación que refleje la valorización que le dan a los diferentes aspectos que pueden integrar un servicio, que permitan conocer lo que se tendrá que invertir para satisfacerlos así como lo que reeditará este servicio.

Estrategia de Servicio al cliente.

Retomando los conocimientos hasta aquí proporcionados, a continuación, se desarrolla la estrategia del servicio al cliente.

1. **Segmentar a sus clientes con base en sus expectativas de servicio.** Primero debemos establecer el segmento del mercado al que nos enfocaremos, haciendo una evaluación de los más valiosos para nuestro negocio.

2. **Analizar los aspectos más importantes que esperan los clientes del servicio a través de estudios de manera conjunta con los propios clientes,** cuidando de mantener una buena comunicación con ellos y dando la formalidad y seguimiento debido a este aspecto.

3. **Ajustar las expectativas del cliente a las habilidades para ofrecer un servicio.** Aspecto es muy delicado, pues debemos influir someramente en el cliente para que espere un poco menos de servicio en contraste a lo que realmente se le ofrece. Todo ello sin descuidar el planteamiento de expectativas del cliente, las cuales pueden variar según la realidad que perciban.

Considerando lo anterior, surge la siguiente pregunta:

1.7.2 ¿Por qué segmentar ?.

Para conocer quienes son nuestros clientes y poder servirlos con la mayor productividad y lograr los más altos niveles de satisfacción en el servicio al cliente

Beneficios de la segmentación.

Retomando el concepto definido en el punto anterior, es necesario realizar una comparación de los costos y beneficios de las diferentes estrategias de servicio, jerarquizándolas según las siguientes calificaciones:

- Tamaño y frecuencia de la compra.
- Demanda con crecimiento mayor al promedio por el servicio o producto que ofrecemos
- Costo de proporcionar un servicio adecuado
- Conocimiento, habilidad y deseo de cooperar en el mejoramiento de los servicios: los compradores industriales capaces de predecir sus necesidades futuras, cuestan menos en servir que aquellos que no poseen la información correcta

Finalmente, se puede concluir este capítulo afirmando que en relación a las expectativas del cliente, la estrategia de servicio debe basarse en el conocimiento de sus expectativas. Es preciso conocer los puntos que serán atacados para satisfacer sus necesidades, para lo cual no debemos suponer que ya las conocemos sino por el contrario, debemos investigarlas y encontrar las diferencias entre las expectativas y lo que ofrece la empresa en contraste con la competencia.

Referencias bibliográficas del capítulo I.

1. "Principles of Marketing" Kotler Philip Englewool Cliff, Mc Graw Hill. N.Y. 1982 pg 624.
2. "Fundamentals of Marketing" Stanton William N.Y. Mc Graw Hill 1981. pg 441
3. "Marketing" Hauppange. Sandushen Richard. N.Y. 1993. pg 254
4. "Strategy is Different in Business" Thomas Dan. Harvard Business Review Jul-Aug 1978. pg 161
5. "Marketing de Servicios." Cobra Marcos, Zwarg Flavio A. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 1990. pg.46
6. "Mercadeo de servicios" Cowell Donald W. Ed. Legis, Colombia, 1991, pg 25
7. "How Market Leaders Keep Their Edge" Fortune. Febraury 6, 1995. No. 2 Treacy Michiel Wierswna Fred. Pg 55-58.
8. Ibidem
9. Deming. La Calidad y la Productividad en la Empresa. Mc Graw Hill 1990, pg 45
10. "Marketing de Servicios" .Cobra Marcos, Zwarg Flavio A. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 1990. pg 58
11. cfr. "La calidad del servicio" Horovitz Jacques. Mc Graw Hill pg 1
12. cfr. "La calidad del servicio" Horovitz Jacques. Mc Graw Hill. pg 2
13. cfr. "La calidad del servicio" Horovitz Jacques. Mc Graw Hill. pgs 3-4
14. cfr. "La calidad del servicio" Horovitz Jacques Mc Graw Hill. pgs 5-6
15. "La calidad del servicio" Horovitz Jacques. Mc Graw Hill. pgs 6-7
16. "Marketing de Servicios" .Cobra Marcos, Zwarg Flavio A. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 1990. pg. 78
17. "Principles of Marketing" Kotler Philip. Englewool Cliff, Mc Graw Hill. N.Y. 1982 pg 160.

AMERICAN EXPRESS.

"La satisfacción total del cliente" Horovitz Jacques. Mc Graw Hill. pgs 111-113

CAPITULO II EL CLIENTE

2.1 ¿Quién es un cliente?

En los inicios de la era industrial, las compañías eran quienes establecían las prioridades del mercado, los productos eran creados y después se salía al mercado a venderlos; recordemos a Henry Ford y su propaganda "USTED PUEDE COMPRAR SU AUTOMÓVIL DEL COLOR QUE QUIERA SIEMPRE Y CUANDO SEA NEGRO". La economía giraba alrededor del producto.

Durante los años 40's la economía dio un giro y en ella comenzaron a dominar fuerzas y factores que la llevaron a mirar alrededor del mercado; las compañías segregaban a los clientes potenciales en grupos o mercados, estudiaban dichos mercados para conocer que productos eran los que se podían vender en ellos y luego procedía a fabricar dichos productos. ¹

Actualmente las empresas giran alrededor de lo que el cliente desea y necesita. Para llegar a ser una empresa con diferenciación respecto de las demás es necesario²

1. Conocer métodos sencillos y perfeccionados para hacer de todas las operaciones de la empresa, una fuente de utilidades estructurándolas a imagen y semejanza de lo que el cliente desea y necesita.
2. Analizar a la empresa desde el punto de vista del cliente.
3. Identificar el conjunto de decisiones subconscientes que el cliente toma diariamente en relación con la empresa y saber orientar esas decisiones a nuestro favor.
4. Crear un paquete de valores para integrarlo al producto.

Hoy en día las empresas están reconociendo que el cliente juega un papel muy importante dentro de la vida de las mismas, algunas resaltan en su publicidad frases alusivas a crear relaciones duraderas en vez de solo vender una vez, el secreto está en convertir el lema publicitario en parte integral de todas las actividades de la empresa.

No siempre se puede proporcionar a un cliente todo lo que desea, ni debemos romper nuestras normas establecidas porque esto podría provocar un desequilibrio en la estructura organizacional.

La mayor parte de los clientes saben que no siempre pueden obtener exactamente lo que desean, pero las expectativas de los mismos son un

comportamiento y una actitud que expresan interés, conocimiento y flexibilidad, ellos esperan una respuesta que les indique la existencia de una voluntad de buscar alternativas para solucionar sus problemas, y que esas soluciones sean factibles para ambas partes. Si los clientes experimentan esa sensación de atención quedarán satisfechos aunque la empresa no haya podido proporcionarles lo que inicialmente buscaban, ya que no se deben romper las normas de la empresa en cuanto a la atención de los mismos, pues esto provocaría una desestabilización en las operaciones de la empresa. ³

Un cliente es una persona que movida por el impulso de satisfacer una necesidad o deseo, lleva a cabo una compra de un bien producto o servicio. ⁴

El concepto anteriormente definido es un concepto frío, rígido; actualmente debemos considerar al cliente como un ser humano, que constituye una parte esencial de nuestra empresa ya que, sin él, la empresa no puede existir. Él es aquella persona de la cual la empresa depende, es decir, es la pieza clave de cualquier negocio.

Es el usuario final de los productos y servicios de la organización y el cliente puede ser tanto interno como externo. El cliente interno es toda aquella persona, compañero de trabajo que tiene un requerimiento por parte de sus compañeros de

trabajo para continuar la realización de alguna otra tarea que le sea solicitada a su vez por otro departamento o persona.

2.2 ¿Quién es un comprador?

Al ofrecer a una persona todo aquello que esperaba encontrar, y cuando se observa el tratamiento adecuado para el reflujo, es casi seguro que esa persona quede satisfecha, induciendo así a la repetición, y creando una adicción, con las que el comprador se convierte en cliente. De esta forma podemos afirmar que el comprador es un cliente potencial.

2.3 Necesidades.

Considerando que es la satisfacción de las necesidades el objetivo principal de la Mercadotecnia y de la organización en su conjunto, es entonces conveniente, por una parte, llevar a cabo una distinción entre las necesidades genéricas y derivadas, y por la otra, vislumbrar la vinculación entre el concepto de necesidades, deseos y demandas.

Al respecto, el concepto de necesidad se define como un estado físico o mental de privación de una persona, siendo estas, numerosas en las economías de gran desarrollo. Cuando una necesidad no es satisfecha, existirá un sentimiento de privación el cual cobrará mayor fuerza en función de la importancia de la necesidad.⁵

Precisando, la necesidad derivada es una respuesta concreta aportada a una necesidad genérica. (Un par de zapatos tenis son satisfactores de una necesidad derivada de la necesidad genérica de calzado).

Considerando lo anterior, el objetivo de la empresa debe definirse claramente en relación a las necesidades genéricas, porque las derivadas se saturan y consecuentemente desaparecen, en tanto que las genéricas evolucionan constantemente hacia niveles superiores o más sofisticados donde nunca se saturan.

Un cliente compra cuando el bien o servicio que tiene en mente satisface sus necesidades. Al respecto es importante mencionar que en nuestros días existen millones de clientes con diversas necesidades, no obstante esta diversificación existente entre clientes y tipos de mercados es posible identificarlos como grupos de consumidores con necesidades similares, es decir, segmentos de mercado.

Ahora bien, no siempre el concepto de necesidad es entendido claramente, por el contrario se discute su contenido de elementos subjetivos que se apoyan en ideologías, costumbres o tradiciones morales.

Analizando esta concepción debemos considerar la íntima relación que existe entre *necesidad - producto- satisfactor - necesidad*. En este sentido el producto satisfactor es la materialización de las necesidades o deseos. Una necesidad derivada comenzará a disminuir su propia utilidad marginal conforme se satura y, en forma inversa, una necesidad genérica es saturable, porque evoluciona constantemente debido a la aparición de nuevos productos o servicios, lo cual provoca que la producción de bienes y servicios, sea resultado de dicha evolución⁶

La responsabilidad principal de una estrategia de Mercadotecnia es ligar la forma más estrecha y permanente acorde con los objetivos de la empresa, a las necesidades básicas o genéricas, ya que las derivadas al saturarse desaparecen en tanto que las genéricas evolucionan, pues son dinámicas, ya que provienen de la actuación de seres humanos, por lo tanto, son subjetivas e impredecibles.

Cuando las necesidades de un cliente son satisfechas por una compra, la empresa adquiere ventajas en relación con sus competidores y así la oportunidad de mejorar sus niveles de rentabilidad operacional.

Si una empresa se preocupa por mantener contentos a sus clientes, estará fomentando un vínculo de lealtad, incidirá en los clientes para que repitan las compras de los productos utilizados e influenciará en la compra de otros productos de la empresa. A mayor lealtad de los clientes hacia la empresa, menor serán los costos de operación del área de ventas, ya que no será necesario invertir tiempo y dinero en la persuasión encaminada a que los clientes repitan la compra. Se reducirán los costos de procesos administrativos como los de investigación y aprobación del crédito, procesamiento de las ordenes de compra, (servicios de despacho y entrega, y otros elementos relacionados con la operación y venta), pues estos se realizan una sola vez por cada cliente, el cual queda registrado en una base de datos que se actualiza y se verifica constantemente.

Para la Mercadotecnia de la empresa, el hecho de que un cliente quede satisfecho significa que habrá un nuevo vendedor voluntario debido a que muy probablemente, éste comunicará las buenas experiencias con nuestra empresa a familiares y amigos que usen o puedan usar el producto o servicio.

No debemos olvidar que una necesidad tiene la característica de estar en cambio permanente y constante por lo que las empresas deben estar en una posición que les permita realizar esos cambios, con objeto de lograr la satisfacción de necesidades y asegurar su permanencia en el mercado.

Finalmente es preciso agregar que como necesidad constante encontramos a la comodidad del consumidor. Comodidad al hacer su tramites bancarios, en el correo, al comprar en un supermercado, por citar algunos ejemplos. El consumidor deseará mayor tiempo libre para el entretenimiento, para sus ocupaciones personales, es por ello que las empresas que logren conseguir la preferencia de los consumidores por la satisfacción de sus intereses actuales y futuros, serán las que en el largo plazo, logren permanecer en el mercado.

2.4 Deseos.

El deseo humano se define como la forma que toman las necesidades al ser moldeadas por la sociedad, su cultura y la propia personalidad del sujeto.

Con el crecer de una sociedad, los miembros que la conforman entran en contacto con un número de objetos cada vez mayor que acaparan su atención y amplían el abanico de posibilidades a desear. Es frecuente que se confundan las necesidades con los deseos.

Si un proveedor de servicios se ciñe a los deseos de las personas sin hacer un estudio acerca de las necesidades que satisface, enfrentará a futuro el problema de que existan otros productos o servicios que satisfagan las necesidades con mayor eficiencia que el propio.

Un producto o servicio refleja la personalidad de su consumidor, por lo tanto, los proveedores de los mismos, deben tener conciencia de que para el consumidor los productos o servicios no son como son, sino como él mismo es.

En el largo plazo, existe un conflicto entre los deseos del consumidor, sus propias necesidades y el bienestar social. En éste plazo la Mercadotecnia Social defiende de mejor manera la adecuada supervivencia, rentabilidad y operatividad de la empresa, a través de una mejor compenetración con las necesidades que conviene tomar en cuenta, dada su importancia y perdurabilidad. Para las consideraciones sociales, se sabe que los consumidores preferirán cada vez más a las organizaciones que satisfagan sus deseos, pero que también demuestren interés por la sociedad y el medio ambiente en sus necesidades de largo plazo.

2.5 Demandas.

Existen cuando una persona está dispuesta a comprar y puede hacerlo. Un deseo se transforma en demanda efectiva cuando existe la voluntad y el poder adquisitivo para realizar la compra.

La Mercadotecnia influye en los deseos y demandas del consumidor al hacer atractivo el producto, colocándolo en el momento oportuno y en el lugar adecuado, con el objeto de "crear una demanda" por el producto o servicio

Empero recalquemos que no se está creando una necesidad de orden genérico, debido a que estos preexisten a la demanda y al deseo. La publicidad puede ofrecer la satisfacción de necesidades secundarias en relación a aquellas para las que un producto o servicio es el satisfactor básico, es decir, cuando la publicidad informa acerca de la existencia de una necesidad y el modo de satisfacerla, se genera un deseo, pero la necesidad no es creada, ya existe.

La existencia de deseos y demandas humanas implica que hay productos que las satisfacen, de allí que el producto sea interpretado como un bien o servicio que es ofrecido a un mercado para satisfacer una demanda derivada de un deseo que, a su vez, se sustenta en una necesidad. El producto de que se trate puede ser objeto, servicio, actividad, persona, o idea,

2.6 Retroalimentación y Comunicación

El hecho de que el cliente constituya una pieza clave en la empresa significa que se debe poner especial atención en el mismo, lográndose esto mediante la comunicación de la empresa hacia el y la retroalimentación que obtengamos de éste.

El no tener la adecuada comunicación con nuestros clientes, trae como consecuencia una muerte lenta y segura de la empresa, ya que la comunicación

es una herramienta que nos permite saber como se están desarrollando las acciones dentro y fuera de la organización.

Un negocio está planeado para satisfacer las necesidades de los clientes, por esta razón, es lógico pensar en realizar la adaptación del negocio, precisamente a las necesidades de dichos clientes. La manera de lograrlo será entonces orientándose hacia la clientela, entonces recordemos que sin clientes no hay negocio, por ello todos los esfuerzos tendrán que encaminarse en mantener satisfechos a los clientes, previniendo la manera de como satisfacer sus necesidades. Es de suma importancia el trato que demos a los clientes, pues éstos constituyen un vehículo de publicidad muy importante. Esto es debido a que un servicio diferenciado y por encima de los demás, atraerá nuevos clientes cuyas expectativas son moldeadas por el trato que han recibido por parte de la organización o por el conocimiento previo que tengan de la misma. Cuando un servicio ha cumplido con las expectativas de un cliente, se constituye en una fuente de publicidad de boca en boca ya que los clientes seriamente insatisfechos se encargarán de transmitir sus sentimientos desfavorables acerca de la compañía a un grupo de entre 10 y 15 personas, en tanto que los que están satisfechos con el servicio solo lo comunicaran a un grupo de entre 3 y 5 personas.

2.6.1 Ventajas de la Retroalimentación.

A través de la retroalimentación proporcionada por los clientes, se puede conocer tanto sus expectativas como sus planes actuales y futuros, los que permiten ajustar el modo de operación de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

Ahora bien, es fundamental conocer la forma en la que son tratados nuestros clientes por parte de el personal de primera línea, para saber el grado de satisfacción que experimentan con respecto al servicio proporcionado, las deficiencias que pudiera tener, y los procesos necesarios para eficientar el nivel de servicio y obtener un mayor acercamiento a la máxima satisfacción, con el mínimo costo posible. Los niveles de servicio se pueden establecer de acuerdo a las prioridades existentes.

Con la retroalimentación podemos conocer las acciones que está realizando nuestra competencia, las tendencias de la industria y el posicionamiento de nuestra compañía: estos tres factores podrán orientar la mezcla de costos y servicios hacia las áreas dónde se debe reforzar a la compañía y en las que se puede establecer una real competencia. Así mismo, se podrán conocer las prestaciones y actividades de poca relevancia para el mercado consumidor.

Otro beneficio que nos da el feedback o retroalimentación es el de aumentar considerablemente el ingreso monetario, ya que nos permite averiguar la mezcla

adecuada de costo-servicio tendiente a provocar que la empresa sea conveniente a un segmento del mercado y sea lo suficientemente atractiva para producir utilidades considerables.

2.6.2 Fuentes para obtener información del servicio.

En la vida diaria y en la cotidianidad del quehacer de las personas encontramos diversas fuentes de información que permiten conocer detalles acerca de la prestación de un servicio y el desempeño del personal de la empresa.

2.6.2.1 Manejo de las quejas.

Un cliente molesto desea saber lo que la compañía hará para remediar un problema a la brevedad posible, por lo tanto, la forma en que se maneje dicho problema constituye la parte mas importante de la resolución del mismo.

Quien esté atendiendo una queja debe adoptar una actitud de servicio, tomar el lugar del cliente y tratar de resolver el problema inmediatamente y de la manera más adecuada para el, siendo necesario el mantenerlo informado sobre lo que se está realizando para resolver su problema, independientemente de que éste se haya resuelto o no. Todo ello con el fin de no provocar inquietud en la espera del cliente, y proporcionarle tantas alternativas de solución como sea posible.

2.6.2.2 Personal de primera línea.

Las personas que integran la primera línea de servicio, constituyen la fuente más importante de información, porque son ellos los que mantienen un trato directo y constante con el cliente.

Ellos deben tener la habilidad de identificar exactamente las necesidades y deseos de los clientes y conocer los acontecimientos que les agradan y desagradan durante la prestación o ejecución de un servicio.

2.6.3. Relaciones con el cliente.

Mantener buenas relaciones con el cliente es el resultado de una planeación eficiente de las mismas, para ello, es necesario adaptarse a las diferentes y cambiantes circunstancias de esas relaciones y necesidades ya que son seres humanos los que a fin de cuentas, están en constante cambio respecto de sus sentimientos y expectativas.

Las relaciones con el cliente comienzan con la venta de un producto o servicio, y son la forma en la que el cliente percibe la manera de ser atendido por la empresa. Como algunos ejemplos se puede mencionar el entrenamiento que se le da a los vendedores, instalaciones adecuadas de los productos adquiridos,

servicio rápido y confiable, refacciones disponibles y profesionalismo del personal de primera línea.

No obstante, normalmente el reconocimiento de los aspectos de servicio anteriores, no suele darse a un nivel consciente. Cuando un cliente toma la decisión de adquirir un servicio de la compañía, es en ese momento cuando se reconoce la necesidad de los servicios de instalación, mantenimiento, y los servicios postventa realizada una buena planeación, que contenga desde el comienzo de la relación un compromiso de servicio, será el principio de una relación duradera y profunda con el cliente.

Es necesario que el cliente tenga conocimiento de que cuando adquiere un producto de la compañía, se le otorga una garantía de servicio y asistencia.

2.7 Expectativas del cliente. 7

Las expectativas del cliente son actitudes que guarda respecto de una empresa, las cuales están relacionadas con el producto o servicio proporcionado y con las actitudes profesionales de la compañía para con el cliente.

Si se acude a una compañía por primera vez, el nivel de servicio esperado puede ser alto, pues en teoría aun no existe una experiencia adversa con el servicio o personal de la compañía. Una persona que no ha tenido contacto con una

compañía, frecuentemente tiene conocimientos de las experiencias previas de otras personas.

Cuando se realiza una solicitud de servicio, ésta conlleva cierta urgencia que se manifiesta mediante un incremento en el grado de tensión que se produce cada vez que el tiempo pasa hasta que el problema queda resuelto. Bajo esta lógica, los servicios de reparación, rara vez son solicitados sin urgencia o apuro alguno. Cuando un cliente ha tenido alguna experiencia previa con alguna empresa, sus expectativas serán dictadas en forma directa por la eficiencia, continuidad y aceptación del primer contacto.

A continuación se presentan los diferentes aspectos en los que el cliente evalúa la atención proporcionada por parte de la compañía

Eficiencia: Es cuando se da al cliente alguna respuesta precisa en relación a la resolución de un problema o complicación, esta respuesta deberá darse sin demora alguna.

Confiablez: Ocurre cuando el cliente sabe que puede contar con el buen desempeño de la empresa para asistirlo en alguna dificultad

Servicialidad: Esta se obtiene cuando se le proporciona al cliente algo más de lo que desea, una ayuda adicional que muchas veces no es necesaria para éste último.

Interés Personal: Si el personal de primera línea se preocupa por la resolución de una contingencia que le ocurra al cliente, la relación proveedor-consumidor mejorará, existirá aprecio mutuo, y dicha relación será recordada en favor de la compañía. Si una persona hace una consulta, confiere autoridad a la persona a la que le habla y, si esta última al darle una respuesta demuestra confianza, la autoridad se refuerza.

Adicionalmente a estos factores existen otros que son externos y que, por lo mismo no son responsabilidad del empleado. Ellos son:

Influencia de los medios de comunicación: La imagen de los productos que se maneja a través de los medios de comunicación ejerce influencia en las expectativas.

Fama: La experiencia de otros ejerce influencia sobre los posibles nuevos clientes. Las experiencias adversas se transmiten con mayor intensidad que las positivas.

2.8 Medición del desempeño.

El objetivo que se busca al realizar mediciones del desempeño es el permitir diagnosticar los siguientes aspectos:

- Comparar resultados contra objetivos.
- Encontrar las diferencias en relación a lo planeado.
- Identificar puntos débiles y fuertes.
- Centrar los esfuerzos en los puntos débiles.
- Cuantificar los logros.
- Mejoramiento de los niveles de actuación.

Así mismo, es importante mencionar que en el diseño de un sistema de medición deben ser establecidos claramente los elementos que serán evaluados posteriormente. A continuación se muestran algunas mediciones que deben realizarse además de la satisfacción del cliente.

- *Medición y análisis de clientes perdidos.* Aquí se estudiarán los motivos de un cliente insatisfecho que ha optado por abandonar su relación con la empresa. A través de la información proporcionada por los análisis será posible predecir (y en su caso prevenir) cuales serán los clientes que pueden dejarnos en un

futuro, por presentar motivos de insatisfacción similares a los de los clientes que ya nos dejaron.

- *Situación de la compañía.* Para lograr la definición respecto de la situación de la compañía y el lugar o posición a la que se quiere llegar, con base en el conocimiento que se tenga acerca del grado de importancia relativa que tiene cada uno de los factores que contribuyen a un buen o mal servicio al cliente, se debe obtener información de las quejas expresadas por clientes específicos y de los errores cometidos durante la gestión del servicio.

Utilizar mediciones no solamente se hace con el fin de conocer lo que está bien y lo que está mal, al interior de la empresa y en su relación con el cliente sino que se realiza también con el objeto de mejorar la actuación de los empleados. Dichas mediciones han de efectuarse de manera separada para así detectar las fallas que existen en cada una de ellas; de lo contrario se tendrán datos a nivel global y no se podrán implantar objetivos por área o unidad operacional. Algunas compañías utilizan la medición del desempeño para motivar e incentivar a sus empleados en relación a los niveles de servicio alcanzados con respecto a los progresos observados en relación a las mediciones anteriores; así mismo permiten identificar las iniciativas específicas de cada empleado o unidad.

En una empresa de servicios es muy difícil medir el desempeño del personal de primera línea, debido a que normalmente no se obtiene respuesta inmediata por parte del cliente, ya que éste siempre tiende a reflexionar acerca de la actuación del empleado de primera línea.

En este sentido, el primer síntoma de que algo anda mal, es la caída en los niveles de las operaciones que se realizan: baja en las ventas. Cuando el negocio no decae no es señal de que todo está bien, pero es un buen momento para realizar una evaluación de los métodos y procedimientos utilizados, para tratar de detectar pequeñas fallas y efectuar las mejoras correspondientes.

2.9 Lealtad del consumidor.

Una compañía llega a convertirse en líder del mercado cuando proporciona un valor agregado superior al que ofrecen los competidores, aunque sea tan solo aplicado a uno de los siguientes tres aspectos en tanto que se equipare con los estándares de la industria en los otros dos:

Los aspectos en cuestión son:

1. Operaciones
2. Conocimiento del cliente
3. Liderazgo de productos.

La mejor estrategia de crecimiento será aquella que esté enfocada a solucionar los problemas de los clientes y atender sus necesidades de la mejor manera posible. Es importante conocer profundamente a los clientes, razón por la cual, muchas compañías establecen sistemas para conocer sus hábitos de compra, creando para ello bases de datos que contengan dicha información.

Para obtener la información se proporciona a los clientes habituales una tarjeta (membresía) que les proporciona ciertos beneficios, preferencias o descuentos cada vez que adquieren ciertos artículos o servicios. La información obtenida se utiliza para tener una localización de los clientes y así poder establecer unidades de servicio o tiendas en puntos estratégicos. Un ejemplo de lo anterior es la cadena de tiendas STAPLES en Estados Unidos, la cual emplea un sistema muy exacto de seguimiento a clientes en el que se registra algún cliente habitual que durante 6 meses adquiere una caja de papel para copiadora, y que ha dejado de hacerlo en el séptimo mes, la computadora inmediatamente lo detecta para que se le llame por teléfono y se le pregunte la razón por la cual suspendió su compra y en su caso se busque una solución. Esto permite tener un control sobre las compras de los clientes y proyectar flujos de efectivo en una planeación financiera.

Referencias bibliográficas del capítulo II.

1. "Primero estoy yo" Silverman Linda Ed Norma, 1990. Bogotá, Colombia pg 2-3
2. cfr "Primero estoy yo" Silverman Linda Ed Norma, 1990. Bogotá, Colombia pg 7-8
3. cfr "Primero estoy yo" Silverman Linda Ed Norma, 1990. Bogotá, Colombia pg 8
4. cfr "Primero estoy yo" Silverman Linda Ed Norma, 1990. Bogotá, Colombia pg 9
5. cfr. "Marketing Total". Braidot Nestor. Ed Machi. Buenos Aires pg 45.
6. cfr "Marketing Total". Braidot Nestor. Ed Machi. Buenos Aires pg 46-47
7. cfr. "Como Gerenciar el Servicio al Cliente" Katz Bernard, Ed Legis. Bogotá Colombia, 1990 pg 20.

**CAPITULO III
LAS VENTAS
GENERADORAS
DE INGRESOS**

En cualquier empresa, las ventas representan su fuente de ingresos razón por la cual, al no existir ventas, no puede haber un flujo de efectivo, y por ello, la empresa no podrá subsistir en el mercado y tendrá que desaparecer.

La fuerza de ventas constituye un pilar fundamental en toda organización, ya que son quienes satisfacen en primera instancia las necesidades y deseos de los consumidores, con productos y servicios acordes a éstas.

Las ventas deben ser inculcadas a toda la empresa por ello, no podemos limitar meramente al área comercial; éstas deben ser planeadas en un nivel organizacional, con objeto de que todas las áreas de la empresa (Ventas, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Servicios) enfoquen sus esfuerzos para atender al mercado actual y potencial.

Actualmente los clientes de todas clases demandan más de los vendedores al tiempo que son los mismos vendedores quienes han tomado conciencia que no pueden continuar obteniendo ganancias de productos que solo son vistos como

productos de consumo (commodities). Es por ello que hoy por hoy, los vendedores se están orientando hacia la venta del VALOR AGREGADO, la cual requiere de una comprensión completa de las necesidades de los clientes y de sus siempre evolutivas expectativas.

Debido a la evolución tecnológica en materia de comunicaciones e informática, los clientes están en espera de realizar sus compras de la manera más sencilla posible, es decir, compras rápidas con un rápido servicio al cliente.

Por esta causa, las personas al frente del departamento de ventas deben ser entrenadas para que proporcionen ideas innovadoras al establecer estrategias de ventas y tácticas de negociación que contengan el esquema GANAR GANAR.

3.1 Comparación de las actitudes de una persona del departamento de ventas hace algunos años y en la actualidad. ¹

ANTIGUAMENTE	ACTUALMENTE
Orientación al producto	Orientación al cliente
Trata de crear necesidades al cliente	Trata de descubrir las necesidades de los clientes
Solo coloca las ventas	Escucha y se comunica con los clientes
Piensa en términos de técnicas de ventas	Piensa en términos de ayuda y servicio a los clientes
La meta es realizar ventas inmediatamente	La meta es crear relaciones a largo plazo
Desaparece después de realizar la venta	Da seguimiento a los clientes para proveer servicios y asegurar su satisfacción
Trabaja solo y tiene poco interés en entender los problemas y necesidades de los clientes	Normalmente integra un equipo de especialistas

Podemos observar que hoy en día se da un tratamiento más importante a las ventas, pues se habla de crear una relación a largo plazo con el cliente, es decir, no terminarla con la venta misma, sino tratando de satisfacer sus necesidades y deseos en todo momento

3.2 Características del personal del departamento de ventas en el desempeño de sus labores.

La persona encargada de las ventas en la empresa deben tener la sensibilidad adecuada para comprender que es una parte vital dentro de la misma y que de ella dependerá, que se generen ventas y que existan como consecuencia flujos de efectivo. Asumir este papel de miembro de la empresa implica que el vendedor tenga preparada una estrategia de ventas, encaminada a contemplar los siguientes aspectos:

1. Conocimientos de:

- Su empresa :¿Quien es? ¿Qué hace?
- Producto :¿Qué es? ¿Para qué sirve?
- Mercado :¿A quien le vende? ¿Cómo compra? ¿Quien decide la compra? ¿Quien efectúa la compra?
- Su tareas :¿Qué hace? ¿Por qué lo hace? ¿Para qué lo hace?

2. Control de sus actividades.

- Planeación de sus ventas (itinerarios).
- Catálogos de servicios y productos
- Cartera de clientes

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Conocimiento de sus metas a corto, medio y largo plazo, para saber los niveles de actuación que serán requeridos en sus acciones para el logro de dichos objetivos.

3. Manejo de su personalidad.

- Capacidad de análisis y de síntesis, lo cual arrojará aptitudes para la toma de decisiones.
- Habilidad para persuadir.
- Capacidad para escuchar.
- Creatividad.
- Habilidad para comunicación verbal y escrita.
- Iniciativa.
- Flexibilidad.

3.2.1 Funciones de una persona del departamento de ventas

1. Buscar prospectos de venta.

Los clientes potenciales reciben el nombre de prospectos. Un vendedor pasa más tiempo en la búsqueda de prospectos que en otras actividades relacionadas con la venta, es decir, busca obtener datos de una compañía o persona que pueda tener necesidad de un producto o servicio de nuestra compañía.

2. Planear la aproximación.

Durante la aproximación se obtiene información detallada del cliente y de su situación de compra, después se procede al diseño de una estrategia para tener una recepción favorable.

3. Aproximaciones al Prospecto.

Es en esta etapa, el vendedor proporciona su primera impresión al cliente procurando que el contacto sea a la medida de este último, es decir, que responda a sus necesidades y deseos.

4 Realizar la presentación y demostración.

Esta es la parte medular del proceso de venta. El éxito depende de una adecuada planeación de las tácticas y estrategias. También debe ser a la medida del cliente.

5. Manejo de objeciones.

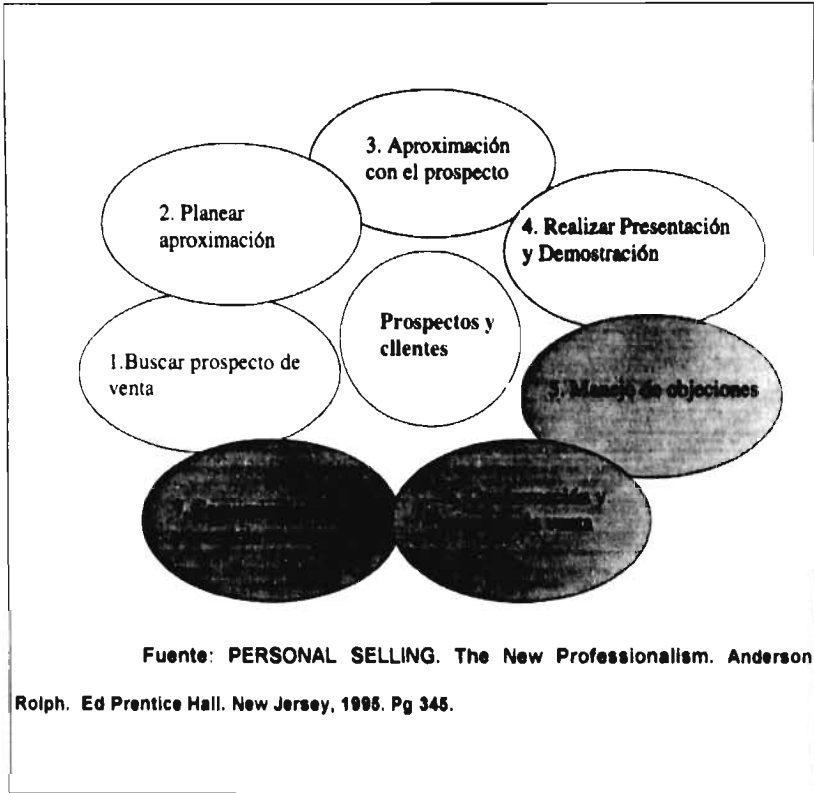
Surgen cuando no se proporciona suficiente información a un cliente, cuando esto ocurre, el vendedor no debe desanimarse por la resistencia que presente un prospecto de ventas al momento de establecer las negociaciones debe saber manejar este tipo de situaciones de manera propicia

6. Confirmación y cierre de la venta.

El cierre es la culminación de los esfuerzos realizados y se debe hacer dentro de los primeros 5 minutos del proceso de ventas.

7. Seguimiento y servicio.

Después de realizar la venta, es necesario mantener un contacto estrecho con el cliente para atender cualquier queja o realizar alguna reparación o instalación del producto o corregir, si es necesario, alguna deficiencia en el servicio prestado.



3.2.2. Consejos para la negociación.

- **Preguntar.** Por los puntos de vista, opiniones y expectativas de los clientes.
- **Escuchar.** Para comprender claramente las expectativas, opiniones, ideas y sugerencias.
- **Buscar puntos de acuerdo comunes.** Presentar metas y preferencias que sean comunes a ambas partes.
- **Persuadir.** Invitar a la compra con sutileza, haciendo ver que nuestro producto es mejor que el de la competencia.
- **Presionar.** Podemos hablar de crear una pequeña intimidación, sin causar molestia en el cliente.
- **Aceptar los errores.** Entender al cliente sin oponer nuestros sentimientos ante la razón.
- **Evitar conflictos.** Minimizar las diferencias cediendo posiciones.

3.3 Tipos de ventas.

Debido a los constantes incrementos en los costos de ventas, las compañías de servicios se ven obligadas a recurrir a distintas maneras de realizarlas.

Hoy en día existen varios métodos de ventas adicionales a las tiendas de detallistas. Los métodos de venta directa se generan en las casas y oficinas, lo que implica ahorrarse los inconvenientes de traslado y transportación requeridos en las tiendas de detallistas.

- *Venta de puerta en puerta*

Ofrece al consumidor una atención personalizada y en algunas ocasiones los productos que se ofrecen conllevan un precio elevado resultado de los costos de operación y pago de comisiones.

- *Envíos directos.*

Utilizando bases de datos, se pueden generar listas con nombres y direcciones de clientes potenciales, a los cuales se les puede enviar un folleto o catálogo (que puede incluir cupones de descuento y promociones) informando acerca de los productos y servicios de la compañía.

- *Telemarketing*

Esta estrategia utiliza el teléfono para llamar a los consumidores a sus domicilios o negocios. Si bien este método no ha prosperado del todo en México, el sistema ha demostrado su eficiencia al permitir que los clientes realicen llamadas para solicitar información, ayuda o reparación en el manejo de un producto. No

obstante, la desventaja de éste método es su incapacidad para lograr que el cliente examine el producto antes de comprarlo y los trámites sofisticados y molestos a los que lo someten para atender inconformidades. En nuestro país este método no es utilizado por su poca efectividad.

- *Ventas via televisión.*

En nuestro país este método tiene poca efectividad, consiste en el uso de un canal de televisión en cierto horario, dedicado a la venta de productos y servicios. Normalmente se promociona la venta de mercancías de todo tipo como joyería, aparatos eléctricos, artículos para el hogar y oficina por mencionar algunos y servicios asociados a los productos que ahí se venden

3.4. Organización del departamento de ventas.

Dado que nos hemos dirigido a una empresa familiar, la estructura del departamento de ventas no debe ser muy complicada. he aquí una propuesta:

Un Gerente de Ventas, cuyas funciones serán:

- Capacitar a los vendedores.

- Integrar la cartera de clientes.

- Coordinar las actividades de ventas

Realizar la cobranza

Fuerza de Ventas integrada por tres miembros. Los cuales se encargaran de:

Realizar las ventas de los servicios de la compañía.

Verificar que las reparaciones efectuadas sean completamente satisfactorias.

Frecuentar a los clientes para conocer sus necesidades de servicios.

3.4.1. Planeación de las ventas.

Los mercados actuales propician que los vendedores deban desenvolverse en situaciones complicadas, en las que el conocimiento del mercado constituye una ventaja competitiva.

Por ello, una buena planeación de ventas tiene tres pasos a seguir.

1. Análisis cuantitativo y cualitativo.

a) Análisis cualitativo

En el análisis cualitativo se requiere identificar:

- Al sujeto comprador, es decir, quien, cómo, cuándo, dónde y por qué compra
- Los métodos de compra: Crédito, contado

- Variaciones que pueden existir respecto a la frecuencia de compra de un producto o servicio.

b) Análisis cuantitativo.

Este análisis engloba las tareas de:

- Conocer las posibilidades del mercado en cuanto a la plaza.
- Conocer las posibilidades de los canales de distribución disponibles y viables para ese mercado.
- Conocimiento de las posibilidades de venta (real y potencial).
- Realizar un análisis de mercado que permita conocer la posición de la empresa en el mercado y en relación a la competencia
- Analizar el producto o servicio para conocer su demanda y conducta del consumidor en relación al producto.

2. Razones por las que compra la gente.

Se necesita detectar los motivos que tiene la gente cuando compra, sus preferencias en cuanto a productos y marcas, así como la frecuencia y el lugar de compra.

3 Análisis de la demanda

Las demandas se encuentran en relación directa con las necesidades del consumidor y su capacidad real de compra, además de otros factores como la influencia del grupo social al que pertenezca

Finalmente un factor de crucial importancia es el *proceso de adopción*, el cual es un proceso mental por el que atraviesa un cliente, desde el momento en que tiene conocimiento de la existencia de un satisfactor hasta que decide su adopción final, teniendo 4 fases: percepción del satisfactor (curiosidad), análisis, comprobación y adopción.

3.4.2. Cartera de clientes.

Una **cartera de clientes** es el conjunto de clientes de una empresa, tanto reales como potenciales, sobre la cual se orientarán sus ventas.

La **cartera de clientes** se encuentra conformada por empresas que utilizan equipos de computo, clasificados en relación al número y tipo de máquinas con las que cuentan.

Ante esto, es necesario integrar itinerarios de ventas de contratos de mantenimiento periódico y preventivo de los aparatos con los que cuente cada empresa.

3.4.3. Capacitación de los vendedores.

La fuerza de ventas debe ser capacitada para que posea conocimientos de :

1. Técnicas de ventas acordes a los productos o servicios que se están promocionando.
2. Condiciones de venta de la compañía (plazos, montos de créditos, descuentos)
3. Adición de mejoras o nuevos productos o servicios a la línea existente
4. La misión y filosofía de la empresa.

Referencias bibliográficas del capítulo III.

1. "Personal Selling. The New Professionalism." Ed. Prentice Hall. Anderson -Rolph. New Jersey, USA. 1995.

CAPITULO IV
DEPARTAMENTO DE
ATENCION AL CLIENTE

Analizando el desarrollo histórico de la Mercadotecnia, observamos que anteriormente existía un enfoque exclusivamente hacia la producción, que, con el tiempo cambió hacia las ventas, para finalmente declinar en la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

4.1 Personal de la empresa de servicios.

Actualmente el servicio al cliente ha tomado una gran importancia en el desempeño de las organizaciones, y por ello las compañías están tomando conciencia de lo que esto implica, por esta razón, es necesario poner una especial atención en las personas que proporcionan los servicios, como los son los meseros, cajeros de banco, repartidores, telefonistas de telemarketing y todo aquel personal de primera línea.

Bajo esta lógica podemos entender por que las compañías actualmente están seleccionando, reclutando, contratando, entrenando al personal que puede lograr características de prestación de un servicio extraordinario

El tipo de empleo que irá creciendo durante los próximos años será el de los servidores de comidas principalmente en lugares de comida rápida, choferes-repartidores, y personal de venta en mostradores, por mencionar algunos. Para cubrir este tipo de empleos, será necesario contar con niveles de educación o experiencia elevados en los empleados de primera línea, pues de ellos depende que una venta se repita.

Las empresas que no cuenten con personas que tengan una mentalidad adecuada de servicio al cliente, principalmente en su personal de primera línea tenderán a desaparecer durante los próximos años

Mantener esa actitud conlleva tener una especial atención en la contratación de las personas. haciendo énfasis en sus problemas de personalidad y psicología, a si mismo, es necesario proveer mayor autoridad en la toma de decisiones a los empleados de primera línea para así contar con una respuesta ágil en momentos de contingencia.

La calidad en la prestación de un servicio no se logrará si la persona que presta el servicio no cuenta con la iniciativa propia para proporcionar un buen servicio al cliente y si toma en cuenta alguna remuneración extra motivo de esa prestación del servicio

Por una parte debemos ver al cliente como parte de nuestra empresa y por ello conservarlo, y por la otra, no podemos dejar de buscar nuevos clientes para generar un crecimiento en la empresa.

Es importante comprender que el servicio al cliente implica un costo conformado por la capacitación del personal de ventas y de servicios. Sin embargo, pero este costo se amortizará y se verá reflejado en la repetición de las ventas la cual generará utilidades para la empresa.

Las compañías que tienen excelencia en el servicio, comprenden que el servicio excelente no es solo una transacción, es una experiencia que satisface tanto al cliente como al empleado, es a fin de cuentas, una relación humana.

Pensando en ello, el conjunto de cualidades que una compañía de servicios debe buscar en un empleado de primera línea deben ser entusiasmo, paciencia, poder de decisión, y tolerancia al stress principalmente. Debido a esto reclutar a este tipo de empleados constituye un reto. El tipo de persona que se busca es aquella que tenga mentalidad abierta, flexible y orientado a tratar con personas. Estos empleados deben tener una formación práctica para desempeñar sus funciones, deben contar con un criterio empresarial y además deben saber aplicarlo al ambiente laboral en que se vayan a desenvolver

El personal de una empresa de servicios, es aquel que representa la imagen de la compañía ante sus clientes. Ellos pueden mejorar o destruir las relaciones que existen con los clientes.

Ahora bien, si una empresa está orientada a proporcionar un óptimo servicio al cliente, se enfrentará a grandes costos en publicación de anuncios, gastos ocasionados por el tiempo de entrevistas, evaluaciones, exámenes, capacitación, adiestramiento y supervisión. Por esta razón, es importante eficientar el proceso de contratación y tomar en cuenta para ello, que la persona encargada de la misma tenga plenos conocimientos acerca del tipo de persona que necesita la empresa

Linda Silverman en su libro "Primero estoy yo" dice que " el criterio más importante para la mayoría de las organizaciones es el curriculum vitae: se concentran casi exclusivamente en la preparación del candidato, su idoneidad técnica, sus años de experiencia y quizás también las referencias personales."

No obstante cuando se realiza un proceso de selección, no debemos concentrarnos exclusivamente en estos aspectos, debemos considerar que las personas a las que se están reclutando proporcionarán la imagen de nuestra compañía a los clientes y a la competencia.

Por lo tanto, es necesario buscar aspectos de la personalidad y actitud de las personas que concuerden con los Objetivos, Misión, y Filosofía de la empresa.

4.1.1 Reclutamiento y selección.

En un mercado orientado hacia el cliente, la selección y contratación de un empleado que prestará un servicio es una labor difícil pues requiere de una búsqueda adecuada de los candidatos idóneos al puesto.

La primera actividad en un programa de búsqueda de recursos humanos es el reclutamiento de empleados capaces y con convicción para el servicio. Un reclutamiento agresivo requiere que el contratante tome la iniciativa de localizar un número suficiente de prospectos, para así realizar una buena elección. Contratar a la gente adecuada y extraer su entusiasmo, son factores esenciales en alcanzar el éxito de cualquier negocio, pues con cada persona que contratemos contribuiremos al logro de las metas de la empresa. En algunas compañías, las actitudes y habilidades de una persona que está frente a un mostrador, o encargada de las ventas, por mencionar algunos ejemplos contribuyen a incrementar o reducir el volumen de las mismas dependiendo de su desenvolvimiento al tratar con los clientes. Por ello si obtenemos un reclutamiento agresivo y talentoso, la organización estará habilitada para construir una fuerte organización con los recursos humanos a través de una administración efectiva.

4.1.2 Fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser de diversos tipos, he aqui una descripción de aquellas que son mas comunes en los mercados actuales para las orientadas al servicio al cliente.

1. Personas que acuden.

Una compañía puede recibir solicitudes no requeridas de individuos que acuden a la compañía en busca de empleo. Es un método que a mi juicio tiene un costo casi nulo, y normalmente es empleado por personas con bajo nivel de conocimientos o que solicitan empleos de medio tiempo. Si un solicitante ampliamente calificado no es contratado inmediatamente, su solicitud es archivada para una vacante en el futuro.

2. Escuelas.

Una fuente de reclutamiento para cierto tipo de empleos, principalmente empleos de medio tiempo o tiempo parcial, la constituyen las universidades. Algunas compañías realizan programas de entrenamiento para estudiantes con objeto de instruirlos mediante una cultura organizacional con el propósito de que esos *trainees* ocupen puestos de nivel gerencial una vez concluidos sus estudios.

3. Agencias privadas.

Estas agencias ofrecen sus servicios como oficinas de empleo, y reciben sus ingresos por una parte, por el pago que hace el empleador al recibir los servicios, y por la otra, de la tarifa que pagan a las agencias, aquellas personas que han sido contratadas. Hay que precisar que algunas agencias tienden a especializarse en cierto tipo de empleos.

4.1.3. Entrevista para la contratación.

Para llevar a cabo una entrevista productiva con el propósito de realizar una contratación, se deben seguir los siguientes pasos.

1. Analizar el cargo.

Normalmente se suele definir al cargo como las cosas que un empleado puede producir, es decir, el grado de tangibilidad y medibilidad del cargo. Un empleado suele dar más importancia a las cosas que a los resultados de su trabajo.

Al momento de efectuar el análisis de un cargo, es conveniente consultar con el cliente para saber lo que espera por parte del personal de primera línea al acercarse a un mostrador. Tenemos que recordar que la primera impresión no es

solamente lo que le queda a los clientes, sino que es parte vital dentro del impacto global que se produce en ellos.

Para conformar grupos de trabajo que realicen sus actividades con armonía, es indispensable que permanezcan informados sobre lo que realmente necesitan para tener éxito en el desempeño de sus labores.

Al contratar nuevos empleados, es necesario considerar su disposición en rubros tales como:

- **Lealtad hacia la empresa.** Busquemos que los empleados se comprometan a realizar trabajos de calidad para con los clientes.

- **Creatividad.** Los empleados deben tener iniciativa para buscar recursos para resolver problemas creativamente.

- **Sinceridad.** Jamás debe de ocultar o dejar de mencionar alguna cosa. Saber reconocer sus errores y asumir sus responsabilidades

2. Elaboración de una descripción escrita del cargo.

La descripción de un cargo, es un documento en el que se encuentran estipulados los deberes de un empleado. Para una empresa de servicios la descripción deberá establecer con exactitud la relación existente entre el cargo y el cliente

Redactando una descripción de los cargos, hay que tomar en cuenta el ir más allá de las destrezas técnicas y funcionales con el fin de trazar el perfil de los rasgos personales que desea.

En esta etapa debemos concientizar a las personas que ocupan el cargo, que su tarea dentro de la organización conlleva al consumidor a un beneficio final.

3. Usar un proceso de reclutamiento adecuado.

Los anuncios solicitando personal deben ser redactados en términos simples y dirigidos a personas específicas. Un anuncio debe contener elementos que describan el medio en el cual se desenvolverá la persona, mencionando los retos a los cuales habrá de enfrentarse en el desempeño de sus labores. Para encontrar a las personas adecuadas es conveniente llegar a los posibles candidatos con una campaña de anuncios agresivos, la cual se encuentre dirigida a las organizaciones y publicaciones de agrupaciones profesionales (Expansión, El Financiero, El Economista).

Una recomendación pertinente es la de tener en cuenta un número de personas potencialmente capaces de manera que nos acerquen a tener una decisión calificada. En este sentido, la persona que se encuentra reclutando debe tener en cuenta un número aproximado de 3 a 5 candidatos calificados para el puesto, el cual puede variar dependiendo del número de plazas disponibles. La tarea y la persona deben ajustarse una a la otra.

Ahora bien, si se prefiere realizar una contratación por medio de una agencia de colocaciones, lo cual no siempre resulta muy efectivo, es necesario dar a conocer reclutadores la información acerca de la Filosofía de la empresa y de la persona idónea que se desea contratar, para evitar cualquier confusión en las cualidades y actitudes deseadas en la persona.

4. Llevar a cabo una buena entrevista.

Para realizar una entrevista que nos permita saber si el entrevistado es la persona idónea que estamos buscando, debemos diseñar una entrevista que contenga preguntas acerca de las cosas que lo motivan, sus cualidades y sus defectos, sus gustos, pasatiempos, planes futuros, experiencias adquiridas en otros empleos, además de incluir preguntas situacionales para conocer la manera como responde ante circunstancias fuera de rutina, situaciones de contingencia, o ante clientes disgustados, entre otras.

Durante la entrevista hay que propiciar un ambiente en que el aspirante se encuentre cómodo, de manera que se pueda establecer una relación cordial entre el entrevistado y el entrevistador.

Así mismo es necesario observar el lenguaje no verbal del entrevistado, pues de éste modo comunica cosas que saltan a la vista: aseo, apariencia, modo de sentarse, gestos y la manera de expresarse.

Una vez que existan finalistas dentro del proceso de selección, es conveniente invitarlos a que recorran las instalaciones de la empresa con objeto de que se familiaricen con el ambiente de trabajo, con los empleados que estarán bajo su cargo y con aquellos que desempeñan las mismas funciones que ellos desempeñarán.

Quando el proceso haya concluido, se debe realizar una evaluación del candidato para determinar que tanto se adapta al perfil. Una buena elección es la de ver al candidato como si nosotros fuéramos los clientes, es decir, evaluar la impresión que nos causa: su manera de vestir, de hablar, de conducirse durante las entrevistas, el nivel de conocimientos que posea, su manera de interrelacionarse con sus compañeros, ya sean superiores, de su mismo nivel jerárquico o subordinados, y el manejo de dificultades durante circunstancias adversas.

En la evaluación no debemos centrarnos en lo que puede o no hacer un candidato, sino en las fuerzas que posee y en estudiar si dichas fuerzas son correctas para la tarea. Las debilidades son limitaciones que pueden descartar a un candidato, por ejemplo: si la tarea a realizar requiere de una persona con capacidad directiva y liderazgo para conformar grupos de trabajo, y el candidato está efectivamente calificado para cubrir los aspectos técnicos del empleo, pero carece de estas habilidades, no existe un ajuste perfecto. Por otra parte, si partimos de las debilidades, no podemos obtener un rendimiento adecuado, pues los logros de cualquier empresa son en base a las fuerzas con las que cuenta.

4.1.4 Inducción a la empresa

Al momento de contratar a una persona, es necesario llevar a cabo una sesión de inducción a la empresa, en donde el gerente general se encargue de explicarle los siguientes puntos:

- Estructura general y específica de la empresa.
- Procesos generales y específicos de atención y ventas.
- Reglamentos de operación y obligaciones de su puesto
- Recorrido por las instalaciones y presentación con todos y cada uno de los miembros de la empresa.

También será necesario entrevistarlo con su jefe inmediato quien deberá proporcionarle una lista por escrito de los objetivos que el candidato debe cubrir y cuyos avances se puedan revisar en periodos de 3 a 6 meses.

El llevar el procedimiento citado, asegura que el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa, tenga las mínimas desviaciones posibles de entrada y facilite así mismo el proceso de inducción del personal de reciente ingreso a un equipo de trabajo.

No hay que olvidar que un juicio por sí solo no tiene valor, pues todos tenemos primeras impresiones, prejuicios, afinidades y rechazos; debido a ello es necesario escuchar lo que piensan otras personas.

Por último, al haber tomado una decisión sobre los candidatos, es necesario asegurarnos que la persona elegida entienda el trabajo. Una vez que el candidato elegido ha estado en su nuevo empleo durante tres meses, deberá concentrarse en las exigencias de los requerimientos actuales y no en los de sus tareas anteriores, es decir, hacerlo comprender lo que se espera de él en su nuevo trabajo.

4.1.5 Dirección y entrenamiento.

Para comenzar este punto es conveniente aclarar que el personal del departamento de atención al cliente es quien tiene un contacto permanente con éste y es por ello que se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones.

Con objeto de que el personal de primera línea tenga un buen desempeño, ningún empleado de ésta categoría deberá esperar por la autorización de un superior para tomar alguna decisión en el momento de solucionar un problema o atender una contingencia, siempre y cuando se guarde la debida proporción del problema. Como ejemplo podemos citar aquel miembro de la tripulación de un vuelo de la

línea aérea sueca SAS (Scandinavian Airways System), quien al ver a un pasajero de clase turista que intentaba asomarse para ver la cabina de primera clase, lo invitó a pasar y a conocer la cabina, le enseñó la de los pilotos y luego le invitó una copa; todo ello sin haber tenido que pedir autorización a un superior y utilizando su propio criterio en la toma de una decisión que generó una experiencia agradable para el cliente.

En cuanto a la función de los cuadros medios, ésta será la de apoyar al personal de primera línea estableciendo un eje de comunicación para tener conocimiento de las acciones que se necesiten para que exista una adecuada coordinación entre la primera línea y los mandos medios. La autoridad de éstos últimos se aplica al transformar las estrategias y políticas de actuación generales, en líneas prácticas de trabajo que sean accesibles al personal de primera línea y contemplen el manejo de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. Esta tarea requiere creatividad y una buena planeación de las operaciones.

Durante la capacitación del empleado se debe hacer énfasis en que durante la práctica, logre satisfacer las necesidades de los clientes, pues si éstas no son satisfechas, el cliente buscará otro proveedor o prestador de servicios. Es pertinente hacer ver al empleado que si el fuera un cliente, no desearía pagar por

un servicio de baja calidad, que tome demasiado tiempo y con un trato inadecuado.

Por lo anterior es necesario hacer hincapié en reforzar los siguientes valores culturales y hábitos, en las personas que formen parte de nuestra empresa.

1 - La Familia.

Constituye la base de la sociedad, y de ella emanan los lazos de confianza y responsabilidad que proporcionan un significado a la vida. La fuente de trabajo constituye una extensión del hogar, de la familia; en una empresa familiar la tendencia es contratar a un pariente cercano o a un amigo de la familia, pues este tipo de relaciones tienden a favorecer un ambiente cómodo en el que se dan mayores niveles de confianza. En estos casos el dueño o Director General sustituye a la figura paterna convirtiéndose en la autoridad moral, los subordinados acatan sus ordenes, y todo marcha paralelamente a la relación familiar existente.

2. Las Relaciones Interpersonales

Una persona no se relaciona con los productos o servicios, sino con las personas mismas, razón por la cual las relaciones interpersonales no deben ser sobrestimadas.

En una relación de carácter laboral, las relaciones personales tienen que ser establecidas de manera cuidadosa a fin de obtener el compromiso por parte de aquellos que conformaran la fuerza de trabajo y para que logren su máxima eficiencia y productividad.

3. Ambiente Laboral.

Una necesidad de los seres humanos es contar con un ambiente laboral armonioso y cálido. Si existe un ambiente de confrontación y tensión donde prevalece una competencia entre individuo y empresa, no existirá el desempeño óptimo y por lo tanto, el empleado se sentirá sin una motivación adecuada que lo llevará a dejar la empresa.

4. La etiqueta.

Es la expresión de respeto y consideración en la relaciones interpersonales. Si una persona no demuestra lo que es aceptado comúnmente como símbolo de educación, pierde el respeto de aquellos que lo rodean. En el caso contrario, una persona que muestra símbolos de educación y cortesía es aceptado y respetado por su círculo social.

5. Puntualidad.

La impuntualidad es un fenómeno que afecta gravemente cualquier relación de negocios, pues aún en nuestros días, la idea del tiempo prevalece como un factor relativo. Considero que debería cambiar, para lograr que las empresas en nuestro país cuenten con un nivel competitivo en los mercados donde desarrollan sus operaciones.

La impuntualidad crea una barrera para el cambio y la competitividad de las organizaciones, como se observa en los siguientes ejemplos:

- Inhabilidad para organizar el tiempo, consecuencia de una planeación deficiente.
- Falta de compromiso para atender las fechas de los plazos establecidos.
- Impuntualidad en las citas y compromisos.
- Incumplimiento de citas de trabajo

Cuando se presta un servicio, la compañía incurre en costos propios de operación, además de la capacitación a los empleados, mantenimiento de instalaciones y equipo. Depende de la efectividad del servicio, el que la compañía recupere estos costos y obtenga utilidades, mantenga a sus clientes actuales, atraiga a nuevos clientes, y asegure su permanencia, no sólo en el mercado sino sobre todo, en la mente de los clientes.

La calidad en la prestación de un servicio no se logrará si la persona que lo presta no cuenta con la iniciativa propia para proporcionar un buen servicio al cliente, teniendo en cuenta que no existirá alguna remuneración extra por motivo de esa prestación.

En este punto se debe poner especial atención a la satisfacción de las necesidades del cliente, pues si este no se encuentra satisfecho, será un cliente perdido por la empresa. Para que esto no ocurra, el personal que preste el servicio debe encontrarse remunerado adecuadamente y además debe tener conciencia de que él también puede ser cliente en un momento determinado.

Debemos ver al cliente como parte de nuestra organización, y conservarlo, además de buscar nuevos clientes para provocar un crecimiento en la empresa.

Por todo ello es importante precisar de nueva cuenta, que a pesar de que el servicio al cliente implica un costo, en términos de capacitación del personal de ventas y de servicios, dicho costo se amortizará y se verá reflejado en la repetición de las ventas, lo cual generará mayores utilidades para la empresa.

4.2 Uso del teléfono.

Una llamada telefónica toma menos tiempo que una encuesta, tiene un carácter más personal que una carta, cuesta menos que ambas (a menos que se trate de una llamada de larga distancia) y provee de un contacto mas cercano con el prospecto de venta. Recordemos que es difícil decir no a una persona frente a frente, es menos difícil decir no a una voz y es muy fácil decir no a la cara de una carta.

Una buena comunicación por el teléfono se logra cuando el mensaje transmitido por una de las partes es recibido por la otra parte sin distorsión alguna, utilizando el mismo marco de referencia y verificando constantemente el significado del mensaje que se está transmitiendo.

La cortesía de una llamada telefónica es parte integral de la misma, pues constituye una tradición social.

Actualmente existen 3 maneras de acoplar el teléfono al la mercadotecnia:

1. Las llamadas individuales hechas y/o recibidas por algún miembro de la compañía.

2. El Telemarketing masivo, aplicado en compañías con departamentos de telemarketing, que atienden muchas llamadas telefónicas simultáneamente.

3. El sistema computarizado, en el cual, las computadoras llaman posibles prospectos de clientes, y permiten que ellos mismos realicen sus ordenes de compra. Este método se considera como una invasión de la privacidad, pero es comúnmente utilizado en países desarrollados.

Junto con la publicidad, el telemarketing debe ser una parte importante en un programa integral de mercadotecnia.

4.2.1 Consejos para hablar por el teléfono.

Las personas que obtienen éxito utilizando el teléfono son aquellas que utilizan las siguientes indicaciones:

Para hablar por el teléfono, se deben realizar entrenamientos de voz, de manera que esta tenga el tono adecuado para ser escuchada con claridad.

Hablar claramente, y no de forma rápida, utilizando oraciones cortas.

No hablar directamente a la bocina del aparato, ya que hablando a través del auricular, se proporciona una mejor transmisión de voz.

Memorizando el guión de la conversación, se reducen las probabilidades de cometer errores al hablar, además de no utilizar palabras que sean ajenas al lenguaje común, siendo mejor la utilización de palabras o frases que sean naturales a la persona que esta hablando.

Para los entrenamientos de voz, basta con escucharnos o escuchar a personas cercanas a nosotros, para darnos cuenta de como cambia el tono de voz en relación con la persona que estamos hablando y la situación que nos rodea. Es necesario tratar de eliminar esas "personalidades telefónicas", realizando estos entrenamientos de voz.

Cuando llame un cliente potencial, se debe tratar de establecer una relación con la persona aunque quizá nunca volvamos a hablar con ella. Todo lo que se diga en el teléfono debe ser parte de la mercadotecnia que se está utilizando, así que debemos medir o preparar los guiones con nuestras estrategias de mercadeo.

Muchos guiones fracasan debido a que no dan el suficiente crédito al elemento humano y porque el telemarketing está dirigido a un público sofisticado y creciente. Es necesario asegurarse que el guión que atiende una llamada telefónica esté construido en términos humanos, debemos permitir que quien atiende las llamadas agregue sus propias palabras o frases al guión, con objeto de facilitar su transmisión del mensaje

4.2.2 Pasos para contestar una llamada telefónica.

1. Saludar e identificar a la compañía y proporcionar el nombre de la persona que atiende la llamada, para así dar seguridad y comodidad al cliente.
2. Preguntar el motivo de la llamada.
3. Preguntar nombre y en su caso el número de cuenta del cliente.
4. Si corresponde solicitar información necesaria para completar alguna orden de servicio tal como datos del equipo que vaya a ser reparado (modelo, marca, número de serie).
5. Proporcionar la información que nos sea solicitada por el cliente y en caso de no contar con ella en ese momento, hay dos opciones:
 - a) Transferir la llamada a una persona que cuente con dicha información.
 - b) Comprometerse a conseguir dicha información y devolver la llamada a la brevedad posible, cuidando cumplir el compromiso adquirido, recordando que una llamada no devuelta causa una mala impresión.

En caso de no contar con la información solicitada, es mejor presentarle la situación real al cliente, y dejar que él decida si quiere esperar en el teléfono o desear que reanude la comunicación más tarde. En caso de que decida esperar, informemos el tiempo aproximado que nos llevará atender la llamada.

Si nos hubiésemos comprometido con el cliente a solucionar su problema, y no contamos con una capacidad de respuesta adecuada, debemos comunicarle

inmediatamente la situación, pues esto marca la diferencia entre la tolerancia del cliente y el mantenimiento de buenas relaciones con el mismo.

4.3 Garantías de servicio. ¹

Una garantía de servicio es una simple promesa en la que un producto o servicio hará determinada acción o cumplirá con ciertos estándares mínimos en su desempeño, además puede manifestar de forma expresa (escrita o hablada) o implícita (lo cual no es muy recomendable si se presenta alguna reclamación por parte del cliente).

Al momento de adquirir un radio o televisión, se recibe una garantía, que asegura que el aparato funcionará, sin embargo, nunca se recibe una garantía que respalde una cena en un restaurante, o la limpieza de una prenda de vestir en una tintorería.

Los servicios son generalmente proporcionados por seres humanos, por lo que su actuación es menos predecible que la de las máquinas y son simultáneamente producidos y consumidos. No es lo mismo garantizar una televisión que puede ser inspeccionada antes de la compra, que un corte de cabello o la reparación de un automóvil.

Una garantía de servicio resulta útil en productos y servicios que son de precio elevado, o de poca frecuencia de compra, complejos en su reparación o mantenimiento y principalmente por el posicionamiento que tengan en el mercado.

Las garantías de servicios pierden su efectividad y atracción en relación directa al número de restricciones que ésta contenga.

4.3.1. Características de una garantía de servicios.

1. Incondicional.

Una buena garantía de servicio es aquella que promete satisfacción total del consumidor incondicionalmente, sin excepciones, tal y como es el caso de las tiendas de autoservicio WAL MART, en donde los clientes pueden realizar la devolución de los artículos adquiridos si éstos no le satisfacen y teniendo la opción de que les sea devuelto su dinero, reemplazar el artículo, u obtener cupones canjeables por mercancías.

En el caso de que una compañía no pueda garantizar todos los elementos que estén a su alcance para la prestación de un servicio, debe garantizar aquellos que si estén bajo su control, tal y como lo puede hacer Mexicana de Aviación quien no puede garantizar llegadas exactamente a tiempo ya sea por tráfico aéreo o mal tiempo, pero si puede garantizar el trato amable por parte de su personal tanto en

tiempo, pero si puede garantizar el trato amable por parte de su personal tanto en tierra, en el aire, en el aeropuerto, y en la oficina de reservaciones, además de la entrega de su equipaje sin demora y en óptimas condiciones.

2. Fácil de entender y comunicar.

Una garantía debe ser escrita en términos simples, con un lenguaje claro y conciso. Un cliente debe conocer exactamente lo que debe esperar de la empresa, y los empleados deben conocer lo que se espera de ellos. La cadena mundial de pizzerías DOMINO'S PIZZA, con reparto a domicilio, ofrece a sus clientes una sola garantía clara y precisa: "Servicio de entrega a domicilio en 30 minutos o menos o el producto es gratis."

3. Significativa.

Una buena garantía de servicio debe ser significativa en dos aspectos:

a) Aspectos del servicio que sean importantes para nuestros clientes. Esto puede ser en el precio como cuando prometemos proporcionar el precio más bajo en la renta de películas de estreno, o la velocidad o tiempo de entrega de paquetes y mensajería como DHL.

b) En términos monetarios, es decir, se habla de reembolsar un pago cuando alguna de las condiciones establecidas en la misma no se cumple.

La manera de realizar devoluciones o descuentos dependen de los costos del servicio, o de la magnitud de la falla o error cometidos. Una devolución de dinero debe ser lo suficientemente generosa para que el cliente se encuentre motivado para hacerla efectiva si es insatisfecho.

4. Fácil de hacer efectiva.

Un cliente insatisfecho debe de tener un acceso inmediato con la persona que pueda solucionarle su problema, no debe estar llamando a dos o tres personas de la misma compañía o acudiendo a diferentes lugares y llenando un sinnúmero de formas con la descripción detallada de los problemas detectados en el servicio.

El procedimiento para hacer efectiva una garantía debe ser rápido, fácil y conciso.

4.3.2 Que no se debe ofrecer en una garantía de servicio.

Nunca se debe prometer a los clientes algo que ellos esperan; no elaborar una garantía demasiado rígida que pierda su atractivo ni que sea demasiado limitada para que nunca vaya a ser evocada. Si una garantía no representa un riesgo para la empresa, los clientes la valorarán muy poco o nada y los empleados no se preocuparán por atender a ésta en los procesos de producción de un servicio.

Una garantía de servicio es un instrumento muy poderoso para incrementar la calidad en el servicio al cliente por 5 razones.

1. Obliga a la compañía a enfocarse en el cliente.

Al conocer las expectativas del mercado meta en relación con el servicio y la importancia que el mercado le da a éste; se podrá realizar una planeación adecuada en el diseño del servicio.

Si una compañía carece de éstos conocimientos en el momento de ofrecer una garantía de servicio, puede caer en el error de garantizar cosas equivocadas.

En un estudio realizado a pasajeros de la British Airways se concluyó que un servicio puede ser juzgado en 3 aspectos:

- a) atención y amabilidad del personal de primera línea.
- b) Iniciativa del personal.
- c) Resolución de problemas fuera de las rutinas de trabajo establecidas.

2. Una garantía fija los estándares de rendimiento.

Una garantía clara y específicamente definida, fija los rendimientos que se esperan de los empleados, proporciona a los mismos las razones por las que la compañía existe y obliga a la empresa a definir claramente las funciones de cada empleado. Un empleado de telemarketing sabe claramente cuales son los productos que ofrece la compañía, los inventarios disponibles, precios y tiempos de entrega.

Cuando una garantía se establece en términos monetarios, provocará que los gerentes se preocupen por la satisfacción total del cliente, un gerente que conozca el costo total de cometer errores, se preocupará por prevenir las causas que ocasionaron el error.

3. Una garantía de servicio genera retroalimentación.

Una garantía establece las metas y define los lineamientos que se deben seguir para conseguir la satisfacción del cliente.

El objetivo de una garantía es determinar lo que estamos haciendo mal. Un cliente insatisfecho por un servicio recibido, tiene poca motivación para quejarse debido a que la mayoría de los elementos de un servicio son intangibles, por lo tanto, tendrán menos evidencias que soporten su queja. Un cliente puede sentir que la cajera de un banco fue descortés al momento de atenderle, sin embargo la cajera podrá negarse a admitirlo.

Debido a que no siempre hay con quien quejarse acerca de la deficiencia de un servicio, se han creado las cartas de comentarios o sugerencias, los cuales constituyen el modo tradicional de obtener información de los clientes, aunque constituyan una forma impersonal de comunicación entre empresa y cliente, además de que no proporcionan suficiente validez a los argumentos que en ellos se mencionan.

Cuando se tiene insuficiente información acerca de lo que un error significa para la empresa, se tendrán menos oportunidades para mejorar el servicio.

4. Una garantía obliga a entender porque se cometen errores.

La garantía de servicio permite identificar cuales son los puntos de falla dentro de un sistema, los cuales deben ser localizados y superados. Un gerente de servicios antes de ofrecer una garantía de servicios, primero debe conocer los siguientes aspectos:

1. El tipo de servicio que se ofrece.
2. Capacidad operacional para prestar ese servicio.
3. Capacidad de respuesta del personal.
4. Aquellos factores, tanto internos como externos, que puedan afectar el flujo operativo de la empresa.

Como ejemplo podemos mencionar lo que un gerente de una empresa de mensajería y paquetería debe conocer:

- El servicio consiste en la recepción y entrega de paquetes y documentos.
- Capacidad de su flota de reparto.
- Capacidad en recursos humanos para hacer frente a la recepción y entrega de los paquetes.

- Contingencias Internas tales como ausentismo, accidentes en el lugar de trabajo, enfermedades y sobrecarga de trabajo y contingencias externas, tráfico aéreo, tráfico vehicular y desviaciones en el tránsito, por mencionar algunas.

5. Una garantía de servicios fortalece la mercadotecnia de la empresa.

Las garantías de servicios motivan al consumidor a adquirir un servicio, pues éste se siente protegido al momento de tomar la decisión de compra y asegura más ventajas a los consumidores existentes aumentando su lealtad hacia la empresa.

Frecuentemente encontramos compañías cuyos grandes competidores son ellas mismas pues gastan enormes cantidades de dinero para atraer nuevos clientes sin considerar el conservar a los clientes actuales.

4.3.3 Condiciones para que una garantía de servicios sea efectiva.

Una garantía debe reunir ciertos requisitos para que sea atractiva al cliente.

- El precio de servicio debe ser significativo, por ejemplo, una garantía de servicio debe ser más efectiva en la reparación de la transmisión de un automóvil que en servicio de pulido y encerado.
- La imagen del cliente debe jugar un papel fundamental. Un corte de cabello, una cirugía estética.

- El grado de experiencias anteriores del cliente es bajo. Cuando un cliente posee poca experiencia al contratar cierto tipo de servicios, se inclinará por adquirir el que le proporcione mayores beneficios por su dinero.
- Las consecuencias negativas de una falla en el servicio son altas, pues la empresa perderá seriedad ante su mercado meta.
- Existe una fuerte publicidad de boca en boca acerca de la compañía. Aquí podemos incluir todo tipo de empresas de servicios, tales como líneas aéreas, bares, discotecas, restaurantes, consultores, médicos, abogados entre otros.

Una mala experiencia afectará negativamente al negocio, mientras que por su parte una buena experiencia por parte de un consumidor atraerá a nuevos clientes.

La compañía de servicios que ofrece alguna garantía adquiere un posicionamiento ventajoso en el mercado, ya que es vista como líder en su ramo. A los empleados se les inculca la filosofía de "absoluta satisfacción del cliente", además de ser capacitados y facultados para tomar las acciones correctivas necesarias para manejar cualquier contingencia que se presente.

Variables externas. Las garantías de servicio pueden resultar imprácticas cuando la satisfacción del consumidor es fuertemente influenciada por fuerzas ajenas al proveedor del servicio. El problema será definir las variables que se encuentran más allá del control del proveedor de servicios, ya que este puede controlar la

fuerza de trabajo, el equipo utilizado, así como los procedimientos empleados por mencionar algunos factores.

Formatos para registro del servicio.

Para conocer la aceptación y el nivel de servicio que estamos logrando en la compañía, una vez efectuado, podemos proporcionar al cliente un formato que se entregará con la factura para que nos indique aspectos relativos al servicio que fue solicitado y efectuado.

El formato no deberá contener demasiadas preguntas, debido a que resultaría aburrido y molesto, existiendo la posibilidad de que el consumidor pierda interés. Las preguntas deben ser precisas y claras, de modo que quien proporcione la información no tenga dificultades o ambigüedad para contestarlo. Hay que llegar al cliente de modo amigable, haciéndole sentir en confianza, para proporcionar información acerca del servicio adquirido. Es necesario que además se le haga ver que su opinión es importante para la compañía, la cual se preocupa para entregarle en todo momento calidad y eficiencia a cambio de su dinero.

COMPANÍA "X"
Nivel de satisfacción.

Estimado cliente:

Con objeto de mejorar los niveles de prestación de servicio en nuestra empresa, sírvase responder a las siguientes preguntas y a su vez, nos haga los comentarios que considere pertinentes.

NOMBRE _____
DIRECCIÓN _____
TELEFONO _____
FACTURA NUMERO _____

1. ¿ En que fecha solicito el servicio ? _____
2. ¿ En que fecha le fue proporcionado ? _____
3. ¿ Que tipo se servicio solicitó ?
Revisión _____
Reparación _____
Mantenimiento periódico _____
Reemplazo _____
Otros _____ ¿ De que tipo ? _____
4. ¿ Le fue indicado el tiempo que tomaría la reparación y su costo aproximado?
Si _____
No _____
5. ¿ El servicio fue realizado de acuerdo a sus indicaciones ?
Si _____
No _____
6. ¿ Llevó mas tiempo del indicado efectuar los trabajos solicitados?
Si _____
No _____
7. ¿ Nuestro personal le mantuvo informado del estado en que se encontraba su orden?
Si _____
No _____
8. ¿ Le fueron explicados los trabajos necesarios a efectuar ?
Si _____
No _____
9. ¿ Fue atendido con cortesía por nuestro personal ?
Si _____
No _____
10. ¿ Su equipo fue entregado en condiciones adecuadas ?
Si _____
No _____

OBSERVACIONES

4.4 Frente a frente con el cliente.

Durante una visita de una persona del departamento de servicio para realizar una reparación solicitada o un servicio de mantenimiento, es necesario que la persona que presta el servicio observe ciertas normas de conducta frente al cliente, es decir, cuando ocurra un momento de verdad.

4.4.1 ¿Qué es un momento de verdad?

Jan Carlzon, presidente de la SAS (Scandinavian Airways System), lo define como un momento específico en el cual el cliente tiene un contacto con cualquier aspecto de la organización, al tiempo de tener una impresión sobre la calidad de su servicio.

Un momento de verdad no puede ser juzgado por sí mismo, lo que cuenta es el resultado o experiencia que se obtuvo. El momento de verdad no implica necesariamente un contacto directo entre un empleado y el cliente. Como ejemplo de estos momentos tenemos cuando:

- a) un cliente ve un anuncio de la empresa
- b) un cliente camina por las instalaciones de la empresa o examina algún producto de la misma.
- c) recibe un folleto informativo o un estado de cuenta.

Ahora bien, es importante considerar que el ambiente de trabajo de un ingeniero de servicios es normalmente tenso y hostil, debido principalmente al desfase que suele presentarse entre el tiempo en que es efectuada la reparación y el tiempo en que es hecha la solicitud.

Razón por la cual, éste debe estar preparado de la manera más eficiente posible para enfrentar todos los problemas que el cliente presente.

El ingeniero debe entender los problemas y encontrar soluciones en el momento que se presenten. La conducta adecuada que se debe tener para estos casos es la de actuar con diplomacia y conciencia de que el cliente tiene un problema y se está dispuesto a ponerse en su papel, para entender de mejor manera las dificultades que ocasiona el mal funcionamiento del equipo.

Para comenzar, el ingeniero debe proporcionar su nombre y el nombre de la compañía, para que el cliente pueda posteriormente referirse fácilmente al representante de la compañía que realizó la visita.

Dadas las condiciones y exigencias del trabajo de un ingeniero, sus modales, modo de hablar y vestir tienen que reforzar su actuación.

El modo de vestir de un ingeniero no tiene ninguna relación con las habilidades que utilice en la realización de su trabajo, por el que tiene que ser recordado, no por su forma de vestir sino de actuar.

Cuando un ingeniero tiene que utilizar el espacio del cliente para realizar su trabajo, debe de ocasionar el menor movimiento y disturbio posible, y si es inminente, el prestador del servicio, deberá pedir la autorización correspondiente.

Hagamos una división entre las actividades inherentes a la actuación profesional del prestador de servicios y aquellas que modifiquen el patrón de conducta del cliente. Para el primer caso podemos citar los siguientes ejemplos: Desconectar el equipo, remover algunas de sus partes, encenderlo o apagarlo, quitar la tapa. Para el segundo caso encontraríamos el utilizar parte del mobiliario del cliente, como una silla, un escritorio, o pasar de un lugar a otro, lo que implica solicitar autorización al cliente.

Considerando lo que hasta aquí se ha expuesto, se presenta a continuación una lista de sugerencias en cuanto a las actividades que el prestador de servicio debe o no realizar.

Actividades recomendadas:

- Solicitar autorización para usar y/o mover muebles o equipos del cliente
- Proteger el lugar de posible suciedad o daño que se podría generar.

- Avisar si se producirá ruido, vibraciones o perturbaciones.
- Limpiar todo lo que se ensucie y dejar los muebles que se movieron en su lugar original.

Actividades No recomendadas.

- Comer o fumar en las instalaciones del cliente sin invitación expresa del mismo.
- Interrumpir en el trabajo profesional de otros.
- Hacer uso de los equipos sin previa autorización.
- Ausentarse del lugar donde se efectúa el servicio sin aviso alguno.
- Dejar el lugar en desorden en caso de ausentarse.
- Dejar sin protección o advertencia la presencia de equipo peligroso.

Comúnmente los equipos fallan debido a que se cometen abusos al momento de operarlos por personas de escasa experiencia, a pesar de que el fabricante usualmente imprime leyendas o etiquetas orientando al operador sobre el uso de los mismos. Un ingeniero diagnostica de manera inmediata el abuso como causa del mal funcionamiento o la descompostura y su labor rutinaria es la de reparar el equipo, pero además debe de prever que el abuso no se vuelva a presentar. Es obligación del prestador del servicio demostrar una vez concluida la reparación, que el equipo opera correctamente, describiendo las funciones de dicho equipo y las funciones u operaciones que no debe hacer.

En relación a la higiene personal de un ingeniero de servicio, señalemos que las condiciones en las que realiza su trabajo no son del todo cómodas, pues en ocasiones tendrá que trabajar en espacios limitados, sus horas de comida serán irregulares, y posiblemente trabajará bajo el rayo del sol, por citar algunos ejemplos, que propiciarán sudor y mal aliento e inclusive, situaciones que provocaran que esa persona sea evitada.

Una vez concluida la visita al cliente, el prestador del servicio, debe dejar el equipo de dicho cliente trabajando correctamente, y no debe dejar ningún desorden en el mobiliario y en el área de trabajo, por lo que tendrá que limpiar todas las superficies que pudieron haberse ensuciado.

Es necesario que el cliente verifique que el trabajo quedó bien hecho, además de pedirle a este último que opere por si mismo el equipo para que no quede duda alguna de la reparación efectuada.

4.5. Diseño de un Servicio Superior.

Para que un servicio se distinga de otros debe otorgar la máxima satisfacción al cliente: Bajo esta lógica, para diseñar un servicio se deben seguir los siguientes pasos:

1. Busque puntos de falla. Conozca exactamente cómo se pueden averiar o fallar los productos o servicios base, considerando la manera en que pueden fallar por el manejo que de ellos haga el usuario, pudiendo originar descomposturas inusuales.

2. Incluir en el diseño del servicio a las personas que reparan los productos o que proporcionan asistencia.

3. Evaluar los costos para determinar el diseño.

El diseño eficiente de un servicio estará dado en función al costo del bien o servicio adquirido:

- Si un producto tiene un precio bajo de venta y su mal funcionamiento o descompostura no costará mucho a sus poseedores, el producto debe ser diseñado para ser reemplazado en su totalidad en lugar de ser reparado.
- Si un producto tiene un precio de venta alto y tiene altos costos iniciales de falla, se debe diseñar el producto de manera que otorgue un máximo rendimiento.
- Si un producto tiene un precio de venta alto y los costos de descompostura o falla son elevados, el servicio debe ser diseñado para una reparación rápida.

- Si un producto tiene un precio de venta elevado y sus costos de operación también son elevados, se hace necesario diseñarlo de modo que su precio de venta sea bajo en relación al mantenimiento que el cliente pague.

4.5.1 Fijación del precio de un servicio.

La fijación del precio es una decisión que afecta la estrategia de comercialización de un servicio. Las características de los servicios pueden determinar su precio, pues estos pueden estar sujetos a alguna regulación oficial, tal como sucede con los viajes por una línea aérea, ya que las aerolíneas tienen establecidas regulaciones de precios en las tarifas de sus vuelos, aunque en la mayoría de las ocasiones intervienen los costos para la fijación de precios, estos representan solo una base para determinar el precio de venta.

La fijación del precio de un servicio incluye los siguientes factores:

El nicho de mercado al que se va a enfocar un servicio. Esto es la posición que ocupará el servicio en el mercado y la manera en que será percibido por el mercado objetivo. Un servicio se posiciona por sus atributos intangibles.

La etapa del ciclo de vida del producto. Al introducir un servicio se puede emplear una estrategia de precio alto o bajo, según sea el producto y así conseguir una

penetración fuerte en el mercado, dependiendo del tipo de servicio que se este ofreciendo.

La demanda. Esta cambiara de acuerdo a la sensibilidad del mercado a un cambio en el precio (Elasticidad de la demanda),

La competencia existente en el mercado. Hay situaciones en las que por un exceso de oferta de servicios, existe poca diferenciación en los servicios existentes tal como sucede en la telefonía celular, que en nuestro país ofrecen servicios y opciones similares con precios relativamente iguales.

La estrategia de precio. Las políticas establecidas por una organización para la fijación de precios, deberán ajustarse a objetivos particulares y estratégicos, establecidos previamente en una planeación derivada de un estudio de mercado.

Los precios pueden estar determinados de dos maneras:

Precios basados en costos.

- a) Orientados a utilidades buscando la obtención de una utilidad mínima. Normalmente fijados por asociaciones industriales y profesionales.

b) Precios controlados por la autoridades competentes. buscando una protección al consumidor, fijados en relación base costo mas un margen de utilidad.

Precios orientados al mercado.

a) Competitivos. Buscando una mayor participación en el mercado dada por una agresiva campaña de precios.

b) Orientados al cliente. Establecidos en relación a la conducta de compra de los clientes, variando la calidad y costos de los servicios para mantener un lugar competitivo en el mercado. La negociación de un precio es una característica en la fijación del precio de un servicio.

Referencias bibliográficas del capítulo IV.

1. "The Power of Unconditional Services Guaranties" Hart Christopher. Harvard Business Review. July-August 1988.

CAPITULO V
CASO PRACTICO

Con objeto de demostrar la utilidad e importancia de los temas expuestos en la presente tesis, desarrollo en este capítulo a manera de caso práctico, una auditoría administrativa en una compañía de venta y servicios de cómputo denominada "Compañía X", en la que además de revisar los aspectos que a continuación se presentan, se retoman y utilizan conceptos que han sido analizados hasta este punto.

Aspectos revisados:

- Organización de la empresa (Objetivo, Filosofía, Misión).
- Posicionamiento en el mercado (Lugar que ocupa en la mente de los consumidores).
- Recursos humanos (Contratación y Capacitación).
- Ventas (Organización, Planeación).
- Atención y Servicio al cliente (Organización, Procedimientos, Políticas).
- Índice de Satisfacción.

Es importante mencionar que la Auditoría Administrativa tiene por objeto, evaluar la actividades que se realizan dentro y fuera de la organización, se consideró que los vendedores constituyen un pilar muy importante dentro de la empresa

para detectar irregularidades y deficiencias en el modo de operación, lo cual bajo esta lógica sirvió para realizar una propuesta que corrigiera los modos incorrectos e implementara sistemas de operación adecuados. La Auditoria comprende entonces, las siguientes áreas de la empresa:

1. Organización.

Análisis del Objetivo, Misión, Filosofía y Políticas de la Organización, Estructura Administrativa, Manual de Organizaciones.

2. Recursos Humanos.

Análisis de las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, y en su caso la reasignación y establecimiento de nuevas funciones y responsabilidades y establecer claramente las líneas de autoridad.

3. Procedimientos de ventas y servicios.

Se auditan con objeto de conocer la manera en que es atendida una orden de compra y/o de servicio, el trato y manera como es atendido un cliente y el modo en que son resueltos sus problemas.

4. Administración de los Recursos Humanos y Financieros de la empresa.

Se auditan también para lograr un flujo de caja adecuado que pueda cubrir contingencias en caso que se presenten. Para realizar la auditoria y dado que es

un negocio familiar, basta con aplicar cuestionarios y entrevistas a los miembros de la empresa en los que se expresen la información relativa a sus funciones y actividades reales.

**CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EMPRESA "X"
RECURSOS HUMANOS.**

Fecha _____
Nombre _____
Puesto _____
Tiempo de permanencia en el puesto _____
Objetivo de su puesto _____

1. ¿ Tiene definidas claramente sus funciones ?
Si _____ No _____

2. ¿ Existe algún control o sistema de evaluación de sus actividades?
Si _____ No _____

3. ¿ Existen condiciones que limitan su trabajo ?
Si _____ No _____
¿ Cuales son ?

4. A su criterio, ¿ Cuenta usted con la capacidad suficiente para desarrollar sus actividades?
Si _____ No _____

5. ¿ Piensa usted que existe duplicidad en las funciones que realiza?
Si _____ No _____

6. A su criterio ¿ Cuenta usted con la autoridad suficiente para la toma de decisiones?
Si _____ No _____

7. Enumere las labores que realiza a manera de rutina y las que realiza en forma extraordinaria.

OBSERVACIONES

**CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "X".
ORGANIZACIÓN.**

Fecha _____

1. ¿ Existe un manual de organización donde se encuentren asentadas las funciones, políticas y procedimientos de la empresa ?

Si _____ No _____

2. ¿ Opera en la realidad ?

Si _____ No _____

3. ¿ Se encuentran establecidos programas de capacitación y actualización periódica al personal ?

Si _____ No _____

4. ¿ Hay una delegación de las funciones y toma de decisiones por parte de gerente general a los vendedores y técnicos?

Si _____ No _____

5. ¿ Se realizan juntas periódicas entre vendedores, técnicos y la gerencia ?

Si _____ No _____

6. ¿ Se elaboran reportes de actividades ?

Si _____ No _____

¿ Con que periodicidad ? _____

7. ¿ Hay un control detallado de inventarios ?

Si _____ No _____

8. ¿ Hay un control de asistencia ?

Si _____ No _____

OBSERVACIONES

RESULTADO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez aplicados los cuestionarios y entrevistas con los miembros de la organización tenemos los siguientes resultados.

1. Organización.

No existe una estructura organizacional claramente definida, tampoco se cuenta con un manual de organización donde se encuentre asentado el objetivo, las políticas de la empresa ni las descripciones de puesto correspondientes, pues nos encontramos en un negocio familiar, donde existe un carácter informal en la estructuración del mismo. Todo ello provoca incertidumbre entre los empleados, y origina duplicidad de funciones y falta de control sobre las actividades de los mismos y en ocasiones el personal de la empresa no es suficiente para cubrir los requerimientos de los clientes.

2. Revisión de Puestos. (Recursos Humanos)

a) Gerente General. Debido a que nos encontramos auditando a un negocio familiar, el gerente general hace las veces del "padre de familia" recayendo sobre él todas las responsabilidades que aseguran la permanencia del negocio en el mercado. Estas responsabilidades son: la búsqueda de clientes para integrarlos a la cartera, mantenimiento de relaciones con el cliente.

relaciones con los proveedores de equipos y refacciones, supervisión estrecha de los vendedores y técnicos, control de la cobranza, mantenimiento de las relaciones públicas del negocio, contratación de personal, abastos de papelería y equipo de oficina, control del inventario, elaboración de las ordenes de servicio.

b) **Vendedores y Técnicos.** El cuerpo de vendedores y técnicos no cuenta con una cartera de clientes, los atienden indistintamente provocando así, una falta de continuidad en el trato con los mismos. Las labores de cobranza son deficientes, y no se cuenta con una lista de los productos y servicios disponibles. Es notable la falta de coordinación de estos departamentos, pues se consideran hasta cierto punto independientes, lo cual normalmente origina que los datos de ordenes de compra o servicio, no coincidan entre si.

3. Inventarios.

a) **Inventario de venta.** No hay un control sobre los inventarios en relación a las entradas y salidas de almacén, lo cual trae como consecuencia un deficiente manejo de los ingresos y ocasiona deficiencias para surtir a los clientes de refacciones y equipos.

b) Inventario de partes de recambio. Existe un deficiente aprovisionamiento de estas partes, pues de algunas encontramos un número excesivo y de otras no existe el número suficiente para satisfacer el consumo.

4. Cartera de productos y servicios.

Al no contar con una organización adecuada en el departamento de ventas y servicio, no existe un catálogo en el que se encuentren clasificados en su totalidad, toda la línea de productos que es comercializada, ni los servicios que puede ofrecer la compañía.

Las únicas garantías que se ofrecen son mediante la facturación ya que no existe una garantía por escrito que especifique los equipos que fueron reparados ni sus condiciones de validez.

5. Capacitación al personal.

Se detectó que no existe una calendarización, ni un programa de capacitación y mucho menos cursos de actualización para los técnicos. El personal de ventas tampoco cuenta con programas de cursos sobre trato al cliente.

6. Atención y Servicio al cliente

Dado la falta de conocimiento e incertidumbre en relación a las funciones de cada persona dentro de la empresa, no hay un departamento de atención al cliente que

proporcione apoyo y servicio lo cual provoca quejas de los clientes, que incluso ocasionan un cambio de proveedores de servicio y venta de equipo.

7. Cobranza

Las labores de cobranza son arduas ya que no hay una coordinación debida entre vendedores, técnicos y la gerencia general. En la facturación existen demasiados errores, pues los productos y servicios no se encuentran inventariados ni catalogados de manera adecuada.

8. Reclutamiento y Selección.

Estas actividades se encuentran a cargo del gerente general. Los candidatos a ocupar algún puesto acuden por recomendaciones de los mismos empleados que trabajan en la empresa y no existe ningún tipo de examen sobre sus conocimientos, sólo la recomendación.

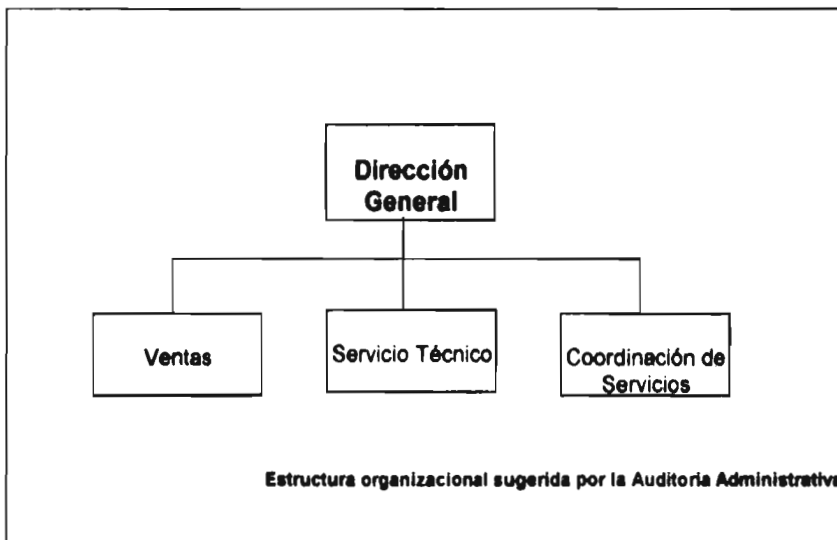
PROPUESTA DE UNA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA.

Una vez realizada la auditoria y dados a conocer los dictámenes, se elaboró un a propuesta de reestructuración de la empresa cuyo contenido es el siguiente.

1. Organización

Sugiero la implantación de una estructura organizacional como se muestra a continuación. En el apartado referente a recursos humanos, haré las observaciones pertinentes.

La estructura tradicional de una empresa normalmente se encuentra de la siguiente manera.



Considero que es conveniente la elaboración de un manual de organización dentro de la empresa que contenga las políticas, normas y procedimientos de operación, objetivos de la compañía, y estructura organizacional, para que sea del conocimiento de todos los miembros de la misma.

2. Revisión de Puestos. (Recursos Humanos)

Es necesario reorganizar funciones específicas para cada puesto.

a) Gerente General. Se encargará de las siguientes actividades:

- Control de ingresos y egresos.

- Supervisión de los programas de capacitación
- Contratación de personal en base a la políticas y criterios establecidos.
- Relaciones con clientes y proveedores.

b) Vendedores.

- Elaboración de su cartera de clientes.
- Atención a los clientes en el establecimiento y en sus propias instalaciones.
- Levantar ordenes de compra.
- Calendarización de visitas y llamadas a clientes actuales.
- Búsqueda de clientes potenciales.

c) Técnicos.

- Elaboración de su cartera de clientes.
- Atención a los clientes en el establecimiento y en sus propias instalaciones.
- Levantar ordenes de servicio.
- Diagnóstico y reparación de los equipos a su cargo.
- Calendarización de visitas para proporcionar servicios de mantenimiento.

Además sugiero efectuar una revisión de las líneas de comunicación entre los departamentos, determinando primeramente las causas que han impedido su adecuada coordinación.

3. Inventarios.

Para mantener un adecuado nivel de inventarios, los vendedores deberán hacer un estimado de los equipos y configuraciones que tengan alta rotación, para prever el adecuado abasto del mismo y canalizar así los recursos financieros de la empresa hacia otras necesidades, ya que recordemos que el inventario significa un costo financiero.

Los técnicos de servicio y mantenimiento llevarán un inventario adecuado de aquellas partes de recambio que muestren una alta rotación para contar con un número suficiente de ellas, sin que esto signifique un costo elevado, al tiempo que de las partes que no tengan una rotación elevada, pero que sean demandadas en algún momento, se tenga una dotación pequeña de las mismas.

4. Cartera de Productos y Servicios.

Sugiero elaborar una lista que contenga al detalle los productos que son vendidos, incluyendo sus precios unitarios, I.V.A., tabla de descuentos

especiales, garantía que se otorga, tiempo de entrega, y formas de pago y condiciones generales de la venta.

También debe ser elaborada una clasificación de los distintos servicios de mantenimiento que proporciona la empresa, la cual debe incluir los tiempos estimados, el lugar donde se prestarán tales servicios, precios desglosados, I.V.A., descuentos especiales, forma de facturación, garantías que se otorgan y condiciones generales.

5. Capacitación al Personal.

Considero que el personal de la compañía no tiene conocimiento exacto de los trabajos que tienen encomendados por lo que propongo poner en marcha un programa integral de capacitación en relación con la atención y servicio al cliente, y un programa de capacitación específica a cada área, ya que con esta medida se podrá elevar la eficiencia en las labores que desarrollan.

6. Atención y Servicio al cliente.

Recomiendo contratar a una persona que se encargue de llevar un control de la cartera de clientes y que coordine las labores de servicio técnico que se proporcione.

También es recomendable que se efectúe un estudio tendiente a la adquisición de un equipo de computo para el registro de estas operaciones y se lleve a cabo un control de los ingresos y egresos de efectivo.

7. Cobranza.

Recomiendo elaborar políticas de crédito y cobranza, a realizar por los mismos vendedores. Las políticas de crédito pueden ser establecidas en base al tipo de cliente, monto de la operación, pudiendo ir desde 7, 15, 30 hasta 45 días.

8. Reclutamiento y Selección.

Las políticas serán establecidas en base a requisitos de escolaridad mínimos, experiencias anteriores en el ramo, entrevista para observar su desenvolvimiento e imagen y aplicación de exámenes de conocimientos básicos dependiendo del puesto.

Durante los 3 primeros meses de trabajo, se realizarán evaluaciones periódicas (cada 3 semanas) del desempeño y rendimiento del empleado. Una vez concluido este período se le harán saber sus calificaciones y se le harán las observaciones necesarias para mejorar en su puesto; de esto dependerá que continúe trabajando en la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación sugiero hacer una revisión en los siguientes aspectos de una empresa de servicios, con algunas recomendaciones.

1. Mercado.

Para llevar a cabo una adecuada planeación del servicio, es indispensable conocer profundamente el mercado al que se enfocara la compañía, esto es, saber cuales son sus necesidades, deseos, gustos y preferencias.

Otro aspecto necesario incluir en la planeación del servicio, es el mantenimiento de una comunicación constante con los clientes, ya que esto permitirá realizar las modificaciones necesarias para los servicios proporcionados y continuar satisfaciendo sus necesidades. Al conocer el mercado objetivo, conoceremos cuales son las fuerzas y debilidades de la compañía, lo que llevara al diseño de una estrategia adecuada y eficaz para el servicio y atención al cliente.

2. Servicio.

Con el estudio de mercado previamente elaborado, se debe proceder al diseño de un servicio superior que satisfaga las necesidades de nuestro mercado objetivo.

El servicio debe estar diseñado basándonos en las preferencias y gustos de los clientes, este debe incluir todos los aspectos posibles de satisfacción de los mismos. para conformar su diseño hay que incluir soluciones creativas a los

problemas de los clientes, esto es hacernos preguntas acerca del trato que se debe dar a cada uno de los clientes que integran la cartera de la empresa, aceptando que el servicio implica una responsabilidad personal, con lo cual se debe establecer un compromiso de cumplimiento mediante la firma personal o el sello en el servicio proporcionado pues esto ayudará a que el cliente recuerde a la compañía.

3. Personal.

El personal de la empresa, y principalmente el personal de primera línea, representa una pieza clave para la supervivencia de la empresa, pues ellos son quienes proporcionan la imagen de esta en el mercado, es por ello que deben existir programas de capacitación técnicos a nivel profesional para la prestación de un servicio superior y también deben existir programas para el manejo de la personalidad y actitud de las personas que laboren dentro de la empresa, una actitud de servicio que muestre interés y preocupación por cubrir las expectativas de los clientes y que mantenga las relaciones con los mismos y busque nuevos clientes para que la empresa tengan un crecimiento en el mercado.

Debe existir una buena comunicación entre el personal de primera línea y los mandos medios, para que la fijación de metas y estándares de desempeño sean acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El personal debe tener suficiente criterio y capacidad para la toma de decisiones en cualquier momento de la prestación de un servicio para no tener demora en los tiempos de respuesta. Los empleados no deben de complacer al jefe, sino servir a la gente. Un enfoque autocentrado crea una desviación de enfoque en la empresa centrada en el cliente, además sugiero que el personal de primera línea exprese su opinión en el manejo de los clientes y participe en el diseño de los servicios.

4. Políticas, Filosofía, Estándares.

Las políticas y Filosofía de la empresa, deben ser implantadas considerando la actitud de servicio en primer plano, reconociendo al cliente y su lealtad como el principal activo de la empresa. Las políticas deben estar centradas en un aspecto simple pero extenso: *La satisfacción total del cliente*; sin este objetivo, la organización tenderá a desaparecer, pero hay que tener cuidado de no caer en un servilismo ya que este repercutirá en los costos y afectara los procedimientos de operación establecidos.

Los Estándares de servicio deben estar establecidos en función de la calidad total en la prestación de los mismos, es decir, satisfacer las expectativas del cliente respondiendo a sus demandas y deseos.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Bibliografía General.

- 1.- Xerox. "Curso de liderazgo a través de la calidad."
- 2.- "El cliente es la clave." Milind M. Lele, Jagdish. N. Sheth. Ediciones Díaz de Santos. 1989. Madrid, España.
- 3.- "Guerrilla Marketing." Conrad Levinson Jay. Ed Houghton Mifflin, 1993. New York, USA.
- 4.- "Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis." 9 Th. Edition. Cincinnati Ohio Longenecker Justin, Moore Carlos, Pretty William
- 5.- "El momento de la verdad." Jan Carlzon. Ed. Díaz de Santos. Madrid España. 1991.
- 6.- "Abarrotes y autoservicios." Manual de operación y administración. Ed Promexa México 1993. Woessner Pedro.
- 7.- "La Revolución del Servicio." Albrecht Karl. Ed Legis. Bogotá Colombia, 1991.
- 8.- "The best service workers." Fortune. October 3, 1994 Henkoff Ronald.
9. "Principles of Marketing" Kotler Philip Englewoi Cliff, Mc Graw Hill. N.Y. 1982
10. "Fundamentals of Marketing" Stanton William N.Y. Mc Graw Hill 1981
11. "Marketing" Sandushen Richard Hauppange. N.Y. 1993.
12. "Strategy is Different in Business" Thomas Dan. Harvard Business Review Jul-Aug. 1978.
13. "Marketing de Servicios." Cobra Marcos, Zwarg Flavio A. Mc Graw Hill, Bogota Colombia, 1990.
14. "Mercadeo de servicios" Cowell Donald W. Ed. Legis, Colombia, 1991
- 15 "How Market Leaders Keep Their Edge" Fortune. Febraury 6, 1995. No. 2 Treacy Michiel Wierswna Fred.
16. "La Calidad y la Productividad en la empresa." Deming. Mc Graw Hill 1990

17. "La calidad del servicio" Horovitz Jacques. Mc Graw Hill
18. "Primero estoy yo" Silverman Linda Ed Norma, 1990. Bogotá, Colombia
19. "Marketing Total". Braidot Nestor. "Ed Machi. Buenos Aires
20. "Como Gerenciar el Servicio al Cliente" Katz Bernard, Ed Legis. Bogotá Colombia, 1990.
21. "Personal Selling. The New Professionalism." Anderson -Rolph. Ed. Prentice Hall. New Jersey, USA. 1995.
22. "The Power of Unconditional Services Guaranties" Hart Christopher. Harvard Business Review. July-August 1988.