

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



## “IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES COMO FACTOR DE CRECIMIENTO EN UNA TINTORERIA”

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
**FRANCISCO MARTINEZ GIL/  
JESUS MARTINEZ VILLALBA**  
ASESOR: LAE. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**PAGINACIÓN**

**DISCONTINUA**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Implementación de un Modelo de Calidad  
en el Servicio a Clientes como Factor  
de Crecimiento en una Tintorería".

que presenta el pasante: Francisco Martínez Gil.  
con número de cuenta: 9435536 - 7 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 7 de Mayo de 2002

PRESIDENTE L.A.E. Carlos Matías Armas.  
VOCAL M.A. José Luis Morales Pruneda.  
SECRETARIO L.A. Pedro Bello Cabrera.  
PRIMER SUPLENTE M.A. Daniel Herrera García.  
SEGUNDO SUPLENTE M.A. Sandra Luz González López.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

EXAMENES PROFESIONALES  
ATN: Q. ~~Maximiliano~~ ~~Roberto~~ García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Implementación de un Modelo de Calidad  
en el Servicio a Clientes como Factor  
de Crecimiento en una Tintorería"

que presenta el pasante: Jesús Martínez Villalba.

con número de cuenta: 9435462 - 1 para obtener el título de:

Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 7 de Mayo de 2002

PRESIDENTE L.A.E. Carlos Matías Armas.

VOCAL M.A. José Luis Morales Pruneda.

SECRETARIO L.A. Pedro Bello Cabrera.

PRIMER SUPLENTE M.A. Daniel Herrera García.

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Sandra Luz González López.

## **AGRADECIMIENTOS:**

### *Francisco*

A Dios por permitirme terminar esta meta de mi vida

A mis padres por darme todo su apoyo en todos los aspectos y por dejarme una valiosa herencia: mi Universidad

A mi hermana Edith por su apoyo y comprensión

A mi novia Susana porque con su apoyo y compañía fue más fácil

A Jesús Martínez por todos los años que llevamos de conocernos y por sus consejos

A mi Director de Tesis: Carlos Matías por su ejemplo de ser alguien en la vida

A la UNAM por albergarme en sus aulas y darme las facilidades de concluir mi carrera

### *Jesús*

A Dios que ilumina mi camino

A mi Madre Ma. Rosenda que me impulso a lograr este soñado objetivo

A mis hermanos Irma, Clara y Rodrigo por creer en mí

A mi Director de Tesis: Carlos Matías quién ha sido un ejemplo a seguir

Y sobre todo a la memoria de mi Padre cuyo máximo orgullo le brindo yo el menor de sus hijos

A mi compañero de Tesis Francisco por su amistad y buen trabajo en equipo

A todos los universitarios por compartir sus experiencias

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Título</b>	
<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>i</b>
<b>Objetivo</b>	<b>ii</b>
<b>Hipótesis</b>	<b>iii</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 CALIDAD</b>	<b>3</b>
<b>1.1 La Calidad</b>	<b>4</b>
1.1.1 Concepto de Calidad	5
<b>1.2 Importancia de la Calidad</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Filosofía de la Calidad</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Calidad Personal</b>	<b>10</b>
<b>1.5 La Calidad del Servicio</b>	<b>12</b>
1.5.1 Cuidar la Calidad del Servicio	15
<b>1.6 La Calidad de la Empresa</b>	<b>16</b>
1.6.1 El individuo y la Calidad en las Organizaciones	17
1.6.2 Un mundo nuevo y diferente	18
<b>1.7 Características de una Empresa de Calidad</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 2 SERVICIO</b>	<b>24</b>
<b>2.1 El Servicio</b>	<b>25</b>

<b>2.2 Concepto de Servicio</b>	<b>28</b>
<b>2.3 ¿Qué adquiere el Cliente?</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Algunas características de una Empresa de Servicios</b>	<b>30</b>
<b>2.5 Visión y Misión</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Visión del Servicio</b>	<b>33</b>
<b>2.7 Misión del Servicio</b>	<b>33</b>
<b>2.8 Triángulo del Servicio</b>	<b>35</b>
<b>2.8.1 Características importantes de las Organizaciones</b>	<b>36</b>
<b>Excelentes de Servicios</b>	
<b>2.9 Monitoreo del Servicio</b>	<b>38</b>
<b>2.10 Orientación del Servicio</b>	<b>40</b>
<b>2.11 Pirámide del Servicio</b>	<b>41</b>
<b>2.12 Aspectos conceptuales del Servicio al Cliente</b>	<b>44</b>
<b>2.12.1 Formas de Servicio al Cliente</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 3 EL CLIENTE</b>	<b>47</b>
<b>3.1 El Cliente</b>	<b>48</b>
<b>3.1.1 Clientes Internos</b>	<b>48</b>
<b>3.1.2 Clientes Externos</b>	<b>49</b>
<b>3.1.3 Consumidor Final</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Conocer al Cliente</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Necesidades de los Clientes</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1 ¿De dónde hay que partir para satisfacer estas necesidades?</b>	<b>56</b>
<b>3.4 Expectativas de los Clientes desde la perspectiva de ventas</b>	<b>59</b>
<b>3.5 Las características del Cliente</b>	<b>61</b>

3.5.1 Métodos de Investigación	63
3.6 ¿Qué motiva al Cliente a comprar?	64
<b>CAPÍTULO 4 LA NECESIDAD DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>66</b>
4.1 La necesidad de la Calidad en el Servicio	67
4.2 Ventajas de un Servicio de Calidad	69
4.2.1 Elementos que influyen en la Atención a Clientes	71
4.2.2 Ventajas mediante la creación de un Valor	74
4.2.3 Fórmula para crear Clientes Satisfechos	76
4.3 El Personal de Servicio a Clientes	78
4.3.1 Signos que determinan la primera impresión	81
4.3.2 Buenos Modos	82
4.4 Contratar a la gente correcta	84
4.5 Motivación	85
4.6 ¿Qué es lo que quieren los Clientes del encargado del Servicio al Cliente?	88
4.7 Quejas	89
4.7.1 Como tratar las Quejas	92
4.7.2 Tips para manejar el tiempo	97
4.8 Manejo de Clientes Especiales	98
4.8.1 El Cliente Enojado	98
4.8.2 El Cliente Discutidor	100
4.8.3 El Cliente Indeciso	100
4.9 Principales Errores en el Servicio a Clientes	101

<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>103</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>123</b>
<b>Anexos</b>	<b>128</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>132</b>

**TÍTULO.**

**Implementación de un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes como  
Factor de Crecimiento en una Tintorería.**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

**¿ Qué pasa en una Tintorería que carece de un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes ?**

**OBJETIVO.**

**Implementar un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes en una Tintorería.**

### **HIPÓTESIS.**

**Si se implementa un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes entonces la Tintorería obtendrá un mayor crecimiento.**

---

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo de tesis se presentaran una serie de sugerencias que se pueden implementar en el Servicio a Clientes en una micro o pequeña empresa, y al mismo tiempo, recalcar que éste es un tema de actualidad que debería preocupar más a las empresas antes mencionadas, pues para lograr tener buenos resultados se hace necesario que cuenten con el monitoreo de su Calidad, no solo de sus productos, sino además del servicio que presten, pues se mencionará con mayor detalle el valor agregado o plus que se sugiere entregar al Cliente.

Desde luego las empresas deben adaptarse a los cambios continuos, pues con los nuevos adelantos en las tecnologías, en las técnicas administrativas, es necesario que tomen en consideración algunos puntos que ayuden a mejorar su calidad y ser más competitivos con todo lo que trae consigo la modernidad.

Dado lo anterior la creación de modelos que se ajusten a las necesidades de los clientes ha sido un punto de partida para lograr el factor de crecimiento en éstas micro y pequeñas empresas, por lo tanto en el presente trabajo se

---

**analizará la importancia de contar con un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes en una Tintorería.**

**Además una Tintorería presta servicios básicos de limpieza, planchado de prendas de ropa y se verá que esos servicios básicos se convierten en ventajas esenciales que aunadas a una tecnología, conocimientos y capacidades se pueden ampliar para que su línea de servicios que presta sea más extensa y con una mejora en la calidad del servicio.**

**Y en base en el contenido de este proyecto de tesis, se concluirá con un caso práctico el cuál mostrará la forma de cómo repercute el implementar un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes en una Tintorería.**

---

**CAPÍTULO 1**  
**CALIDAD**



## **1.1 La Calidad**

Por principio hay quien tiene un concepto erróneo de decir que Calidad significa excelencia, lujo, brillo, etc.. Otros la asocian con frases como buena calidad o mala calidad y la asocian al termino calidad de vida, esta es una situación en la que las personas hablan a la ligera de algo, sin nunca tomarse el trabajo de conceptualizarlo.

Cuando se habla de Calidad, aquella que cumple con determinados requisitos, se refiere a que alguien la administra, y cuando se habla de Calidad de vida se deben tomar en cuenta a que términos de la vida se refiere, por ejemplo: En el ingreso que se desea percibir, la salud, la contaminación de la zona en que se vive, etc., y después de conocidos cada uno de estos factores, es cuando es más práctico medir la Calidad.

El no cumplir con los requisitos especificados, se piensa que es no cumplir con la Calidad y por lo tanto se pensaría que Calidad es tener conformidad con los requisitos, pero si existe una necesidad y el producto o servicio cumple con éxito a los fines del usuario, se le llama aptitud de uso, entonces aquí se desprende una conceptualización diferente ya que para el

---

usuario la Calidad es la adecuación al uso, no la conformidad con las especificaciones, es decir la evaluación de la Calidad se basa en si el producto es adecuado o no al uso.

### **1.1.1 Concepto de Calidad**

*"Si se conceptualiza de alguna manera la Calidad, se puede decir que es: Adecuación al uso, disminución de pérdidas, atención, servicio e investigación, percepción y respuesta, conformidad con las características del ser humano, cumplir con especificaciones, reacción íntima".<sup>1</sup>*

Un producto o servicio con la misma Calidad en un mismo país o en una misma ciudad puede ser juzgado de diferente manera, porque es conceptualizado por personas con diferente experiencia, educación, edad, etc..

Por otro lado la Calidad de un Producto o Servicio puede ser percibido de distinta forma por un mismo individuo, esto va a depender del estado de ánimo del mismo, así como de las necesidades surgidas al momento de la percepción.

---

<sup>1</sup> Larios Gutiérrez, Juan J., Hacia un Modelo de Calidad, Gpo. Editorial Iberoamérica, México, 1989, p. 3.

Las personas tienen estándares de Calidad diferentes, cada una va a decidir si un producto o servicio es de **Alta Calidad** (cuando excede de lo esperado) o **Baja Calidad** (cuando ocurre lo contrario), esta evaluación va a depender de varios factores, tales como: Cuál sea la situación, quién la esté juzgando, qué criterio este siendo usado y cuáles son las principales demandas y expectativas que se desean satisfacer.

En base a lo anteriormente dicho se llega a la conclusión de que la Calidad de producto o servicio es:

**"La Calidad de un Producto o Servicio es el grado de conformidad de las expectativas esperadas por parte del Cliente, con las que el producto o servicio ofrece al mismo, limitadas siempre por diversos factores tanto ambientales como sociales".**

***"La Calidad puede determinar el futuro de una empresa si va a morir o a vivir."***<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Moller Claus, Love Jan, Tuoborg Lis, Calidad Personal (La base de todas las demás Calidades), Edit. TMI, México, 1991, p. 3.

## **1.2 Importancia de la Calidad**

Todas las personas han sido defraudadas alguna vez, no se ha respondido a sus expectativas y es cuando se percibe la mala Calidad de un producto o servicio.

Bienes y servicios no son entregados a tiempo, son defectuosos, o dejan mucho que desear, por citar algunos ejemplos: La comida está fría, la cerveza está insípida, y el filete o el pan duro, el mesero no es del todo amable y todo lo trae sin cuidado. La gente responsable de alguna actividad aplaza los asuntos.

En la actualidad las empresas gastan entre el 20 y el 30% de su facturación produciendo y reparando equivocaciones por descuidos, corrigiendo defectos, desechando productos defectuosos, resolviendo conflictos internos, y tratando quejas.

La baja Calidad perjudica la imagen de la empresa y cuesta sumas incalculables de dinero.

Los estudios confirman que la mayoría de los clientes no se quejan de la Calidad inferior, sino que simplemente cambian de proveedores. Los Clientes descontentos podrían enseñar mucho a una empresa, pero como la mayoría de

---

la gente no se queja, esto raramente ocurre. En lugar de beneficiar a la empresa, las experiencias de los clientes descontentos sirven meramente para ahuyentar a los clientes potenciales.

**Invertir en Calidad depara: Menos defectos, mejores productos, mejor situación económica, aumento del bienestar, menor rotación de personal, clientes contentos y una mejor imagen.**

Los estudios muestran que la Calidad acapara una mayor participación del mercado que los precios más bajos.

Una empresa eficaz no puede ignorar la Calidad, desarrollar la Calidad en todas las áreas debe ser una parte tan natural de la vida de la empresa, como lo son los presupuestos, diseño de productos, etc.

El interés por la Calidad está creciendo en todo el mundo, los clientes y usuarios son cada vez más exigentes, ya no están dispuestos a aceptar una baja Calidad por más tiempo. Las empresas y organizaciones de todo el mundo están llevando a cabo programas extremos de Calidad.

*Cada vez más, las empresas se dan cuenta de que invertir en Calidad es una de las inversiones más rentables que pueden hacer. Cuesta mucho menos que corregir cualquier error.<sup>3</sup>*

**"LA CALIDAD NO SIEMPRE ES GRATUITA, PERO SIEMPRE ES MÁS BARATA QUE LA ALTERNATIVA".**

### **1.3 Filosofía de la Calidad**

Todas las empresas tienen su filosofía de la Calidad, y la mejor manera de testimoniar la filosofía, es a través de los controles de Calidad, orientados por los objetivos para alcanzar la excelencia de las áreas.

Son diversos los negocios o empresas que utilizan la filosofía de la Calidad, por ejemplo tenemos los siguientes:

**"SATISFACCIÓN TOTAL DE LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE NUESTROS CLIENTES".**

---

<sup>3</sup> Moller, Claus., Love, Jan., Calidad Personal, Edit. TMI, México, 1991, p. 3.

---

"CON PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SE LOGRAN  
CLIENTES DE POR VIDA".

"PARA LA EMPRESA SU GENTE ES LA MAYOR RIQUEZA".

### **1.4 Calidad Personal**

La Calidad Personal es la base de todos los demás tipos de Calidad, es decir la Calidad Personal es esencial para el autoestima, la cual determina el bienestar, actitudes, eficiencia y comportamiento.

El futuro de una empresa depende de poder satisfacer los requisitos de Calidad del mundo exterior, y sus bienes o servicios deben de ser producidos por gente con una elevada Calidad Personal.

Es importante mencionar que en ocasiones las empresas prestan poca atención a la Calidad del Personal, siendo que es la base para ofrecer un producto o servicio de Calidad.

Las empresas deben prestar mayor atención a la Calidad del Personal, ya que sus esfuerzos son esenciales tanto para la Calidad del Producto, como la

---

Calidad del Servicio, ya que las actuaciones individuales de cada uno de los integrantes de la empresa determinan la percepción de la Calidad por parte de los clientes.

Se aconseja que el mejor lugar para comenzar a desarrollar la Calidad en una empresa, es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la Calidad, pues repercute en una serie de mejoras de Calidad, y la Calidad en las diversas áreas de la empresa conduce a una cultura de Calidad, que influye en forma global.

Una empresa que tiene Calidad tiene satisfechos a sus clientes y a las personas de su alrededor, los clientes satisfechos se traducen en mejores resultados financieros, en una mejora en la imagen y en un futuro mejor, es decir, si todo mundo en la empresa pudiera estar involucrado cada día más, con más motivación, se notaría que no solo la empresa se beneficia, sino además la Calidad Personal de empleados, y consecuentemente la Calidad de familiares y amigos.

---

Para juzgar la Calidad se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Puede haber una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que hace realmente, las personas actúan diferente cuando hacen mejor lo que pueden, y con una atención positiva, como recompensas y reconocimientos, que ayudarán a tener éxito en los objetivos.

## **1.5 La Calidad del Servicio**

Las fuerzas motoras relacionadas con la satisfacción del cliente y con la creación del valor agregado contribuyen a crear ventajas competitivas en el sistema actual de competencia mundial y son las siguientes:

- Velocidad.
- Conveniencia.
- Estilos de vida del cliente.
- Valor agregado.
- Servicio al cliente.
- Innovación.
- Calidad del producto o servicio.

---

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la **Calidad**. Un nuevo concepto de Calidad es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, hacer las cosas bien desde el principio para asegurar un margen mínimo de errores.

La Calidad permite prevenir antes que lamentar, a diferencia del concepto tradicional del control de Calidad que supone desde el principio habrá fallas que corregir.

- El concepto de Calidad ha dado como resultado obtener productos y servicios de alta Calidad y en ellas se han cifrado una nueva competencia en dos dimensiones:
- La Calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- La Calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben de comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar los atributos de identidad de la empresa.

---

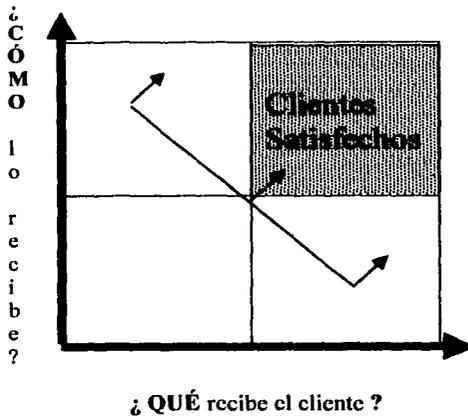
*Calidad en términos del cliente es un enfoque de dar al cliente, simplemente lo que él necesita, desea, quiere y demanda.*

Se sabe que no se pueden lograr sustanciales ventajas competitivas, a menos que se proporcione Calidad, tanto en el producto como en el servicio.

*Un producto de Calidad es lo QUÉ el cliente recibe, mientras un servicio de Calidad se refiere a CÓMO lo recibe.*

Un cliente satisfecho sólo se logrará si se cumplen esas dos dimensiones de Calidad en el producto y servicio. Tal y como se muestra en la fig. 1.

Figura 1.



### **1.5.1 Cuidar la Calidad del Servicio**

Lograr un servicio de Calidad no significa ser servil para detener a los clientes a cualquier costo, hay ciertos clientes que la empresa no debería tener, ya que en los clientes que no son rentables, la empresa no debe invertir.

Por otro lado es importante decir que la Calidad no mejorará a menos que se mida, ya que la mala Calidad tiene un costo, si se toman en cuenta los ingresos que se dejarán de percibir en el futuro, por cada cliente desertor en el presente, es decir el paso inmediato para medir la mala Calidad es determinar lo que cuesta perder un cliente insatisfecho, que deja la empresa para dirigirse al competidor que le proporciona algo superior, o tan solo un poco mejor, y sin cambio un cliente satisfecho y retenido genera utilidades a través del tiempo, generalmente en forma creciente, por que muchas veces eleva su nivel de compras o se convierte en un recomendador del producto o servicio.

Por otro lado la vieja escuela de pensamiento decía que el servicio a los clientes era responsabilidad del representante del servicio a cliente o del departamento de quejas, pero en la actual economía de servicios, las empresas se han dado cuenta de que el servicio a los clientes es asunto de todos, es decir

---

cada individuo dentro de una empresa, ya sea prestando un servicio a un cliente o sirviendo a alguien, su trabajo es atender al cliente.

Por otro lado las experiencias han demostrado que las empresas con gentes pensantes y orientación hacia el cliente, obtienen sensibles beneficios como los siguientes:

**Menor rotación de personal.**

**Mayores volúmenes de ventas.**

**Superiores ventajas competitivas.**

**Mejores sueldos al personal.**

## **1.6 La Calidad de la Empresa**

**La Calidad de una empresa puede ser conceptualizada como lo bien que la actuación global de una empresa satisface las exigencias y expectativas tangibles e intangibles.**

Las exigencias y expectativas están fijadas tanto por el mundo exterior como por los propios empleados de la empresa.

---

La Calidad de la empresa puede ser dirigida hacia dos áreas principales. En primer lugar la empresa puede intentar mejorar la Calidad de su personal, departamentos, productos y servicios, y tanto la imagen de la empresa, como su posición en el mercado, están en gran parte determinadas por la forma en que los clientes perciben la Calidad en esas cuatro áreas.

En segundo lugar, una empresa puede trabajar para introducir una cultura de Calidad que influya en toda la organización.

### **1.6.1 El Individuo y la Calidad en las Organizaciones**

Con la educación se pueden lograr mayores niveles de Calidad en el orden técnico, humanístico, cívico, y capacitación al trabajador.

Es importante recapacitar para lograr un cambio y demostrar que la educación es el único camino para la formación de Calidad, incremento de las ganancias para todos y obtener la satisfacción de cumplir con la misión de los trabajadores de la empresa para con la comunidad.

---

**Es por esto que se hace necesario implementar modelos en las empresas con una cultura de servicio al cliente positiva y así estar en posibilidades de recibir los beneficios deseados, y esta educación se basará en objetivos de orden superior y en el estilo de dirección.**

Se logrará ser la empresa número uno cuando:

La Calidad de la empresa sea la mejor.

Los métodos de producción sean los mejores.

Los precios de la empresa sean equilibrados.

Las entregas de la empresa sean oportunas.

Es decir cuando se alcance **LA CALIDAD-PRODUCTIVIDAD.**

### **1.6.2 Un mundo nuevo y diferente**

La globalización y todas las implicaciones demandan expertos con una formación, desempeño y actitudes más acordes a la nueva era, no sólo son responsables del cambio, sino incluso de provocarlo, como una fórmula para lograr ventajas competitivas a nivel de empresa.

---

La proyección de nuevas tendencias nos hace ver que se presentan nuevas tecnologías, es decir, se presentan nuevos escenarios en que predominan las actividades económicas condicionadas por los flujos de capacitación e innovación, y hacia esos escenarios se tiene que proyectar la empresa, por que los servicios están relacionados en todo momento con los clientes.

De las diferentes tendencias se derivan fenómenos de cambio destacando los siguientes:

- 1.- Computadoras en las pequeñas empresas.
- 2.- La información como artículo de consumo.
- 3.- La economía de los conocimientos.
- 4.- Las Asociaciones y Alianzas.
- 5.- Trabajo en el hogar.
- 6.- Reducción del ciclo de vida de los productos.
- 7.- Auge de la Mercadotecnia.

Pero el mundo global seguirá su marcha en forma incontenible, pero no serán los eventos quienes hagan desarrollar a México, sino los hombres de

---

negocios, los gerentes, los líderes que sepan sacar el mayor provecho de esos acontecimientos.

## **1.7 Características de una Empresa de Calidad**

### **1.- Enfocar al desarrollo de calidad.**

**La Calidad es tomada en serio, y forma parte de la vida cotidiana de la empresa.**

### **2.- Participación de la dirección en el proceso de Calidad.**

**La dirección participa en satisfacer los elevados estándares que el programa establece para la eficacia y las relaciones humanas.**

### **3.- Clientes / usuarios satisfechos.**

**Los clientes, usuarios y beneficiarios de un servicio si están satisfechos con los productos o servicios de la empresa serán leales.**

### **4.- Empleados involucrados.**

**Los empleados se involucran y se esfuerzan.**

### **5.- Desarrollo de la Calidad a largo plazo.**

---

**La empresa invierte en desarrollo de Calidad a largo plazo que en beneficios y reducción de costos a corto plazo.**

**6.- Objetivos de Calidad claramente definidos.**

**Se cuenta con objetivos definidos específicamente para cada una de las áreas.**

**7.- Actuación de Calidad recompensada.**

**Es un requisito previo para la promoción.**

**8.- Percepción positiva de control de Calidad**

**El control de Calidad no es percibido como un signo de desconfianza, sino más bien como un medio para desarrollar y mantener la Calidad.**

**9.- La siguiente persona en el proceso laboral es un cliente valioso.**

**Dentro de la empresa la siguiente persona en el proceso laboral es considerada como un cliente valioso, ninguna persona de la cadena debe ser víctima de las equivocaciones cometidas por otros, todos se comprometen a actuar como proveedores de productos de Calidad con sus clientes.**

**10.- Inversiones en formación y desarrollo del personal.**

Los empleados son considerados como el recurso más importante de la empresa, la empresa invierte en formación y desarrollo para todo el personal.

**11.- Prevención / reducción de errores.**

Inversiones considerables son realizadas para prevenir y limitar los errores. La empresa distingue entre errores aceptables e inaceptables. Los errores que comúnmente se aceptan son los errores creativos, ya que estos estimulan al desarrollo, ponen a prueba los conocimientos nuevos y son un signo de experimentación, por el contrario los errores inaceptables son errores por descuido, son innecesarios, caros y perjudiciales.

**12.- Nivel de decisión apropiado.**

Las decisiones entendidas son tomadas en el nivel en que pueden satisfacer las exigencias de Calidad.

**13.- Ruta directa a los usuarios finales.**

Los productos y servicios son producidos y entregados a los usuarios finales por el método más directo y rentable que este disponible.

**14.- Énfasis tanto en la Calidad humana como en la Calidad técnica.**

La empresa acentúa tanto la Calidad humana como la Calidad técnica.

**15.- Acciones de la empresa dirigidas hacia las necesidades de los clientes.**

La satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios finales esta reflejada en todas las acciones de la empresa, las mediciones de Calidad tienen lugar no sólo dentro de la empresa sino también con los clientes.

**16.- Análisis continuo de valor.**

El análisis continuo del valor está dirigido a valorar si han sido realizadas las cosas de una forma correcta y si los resultados valen el esfuerzo, el trabajo que no genere valor es abandonado.

**17.- Reconocimiento de la empresa de su papel en la sociedad.**

La empresa reconoce su responsabilidad y asume su papel de contribución a la sociedad.

---

CAPÍTULO 2

SERVICIO



## **2.1 El Servicio**

Anteriormente la mayor parte de la literatura sobre Calidad se centraba en el producto físico.

La Calidad de Servicio era tratada en la literatura de Mercadotecnia como un subproducto, algo que debería ayudar al cliente en la compra de un producto o bien en su posterior utilización. En relación a esto la palabra Servicio era entendido como algo secundario, que tenía que ver con cosas como plazos de pago, modo de empleo, garantía, reparaciones, mantenimiento, etc.. Es decir la palabra Servicio era usada para designar aquellas prestaciones gratuitas relacionadas con la adquisición de un producto.

Desde principios de los 80, la literatura más reciente sobre Servicio y dirección de Servicio muestra claramente que el concepto se ha convertido en centro de atención y hay varias razones del crecimiento de interés por el Servicio.

En la actualidad existen empresas que no cuentan con la suficiente tecnología como para competir a nivel mundial, de esta forma estas empresas

---

necesitan encontrar nuevas estrategias para estar dentro de la competencia, una de estas estrategias es el **Servicio**.

Podrá haber lugares en donde cuenten con los avances tecnológicos más recientes, pero la forma de atender a los clientes es un tanto descortés y de nada sirven estos adelantos, ya que los clientes están dispuestos a centrar su atención en lugar en donde ellos se sientan cómodos y que sientan que ellos son importantes.

En la actualidad existen empresarios que continúan centrando su atención en una economía cerrada, en donde el fabricante o proveedor del Servicio es quien marca la pauta, en donde al cliente tiene pocas posibilidades de elegir y en ocasiones estas posibilidades son casi nulas.

Es por eso que la incredulidad de los empresarios frente a la conexión que existe entre el Servicio al cliente y las ganancias a largo plazo, es el principal impedimento para la integración de éste principio a las organizaciones.

La Calidad técnica de productos competidores se está cerrando cada vez más, y la Calidad de Servicios prestados al comprar y usar un producto está cobrando cada vez más importancia para el cliente cuando escoge a su proveedor.

En las últimas décadas, los países industrializados del mundo han estado evolucionando hacia "Sociedades de Servicios". El incremento del nivel de vida ha hecho aumentar las exigencias de Servicio, y muchas Empresas de Servicio han experimentado un crecimiento explosivo fruto de estas exigencias, y se han creado todo una serie de nuevas Industrias de Servicios.

El crecimiento de la Industria de Servicios incluye: Bancos, Compañías de Seguros, Empresas de Transporte, Agencias de Viajes, Hoteles, Restaurantes, Estaciones de Servicio, Salones de Belleza, Talleres de Reparación de Automóviles, Bufetes de Abogados, Economistas, Consultores, Agencias de Publicidad, Institutos Educativos, Empresas de Informática, Cines, Videoclubes, Gimnasios, Balnearios, Tintorerías, etc..

El saldo positivo entre lo que el comprador percibe y lo que esperaba es la esencia misma del acto del Servicio, y de éste dependerán las compras siguientes y el Servicio presente exigirá incrementar la exigencia de un mejor Servicio a futuro.

## **2.2 Concepto de Servicio**

El "Servicio" según Malcom Peel, puede ser descifrado como: "Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

**"Servicio"** es la liga entre el proceso productivo y el consumidor final, que permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente.

**"Servicio** es el paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquirente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que logra hacer la diferencia entre los demás."<sup>4</sup>

**En ésta era de tecnología en que las computadoras o las máquinas automatizadas realizan el trabajo de varias personas, se entiende que las riquezas y el desarrollo están en los servicios, ahí es donde están los empleos, donde continuará habiendo oportunidades.**

---

<sup>4</sup> Martínez Villegas, Fabián. Plancación Estratégica Creativa, Edit. PAC S. A de C. V., México, 1990, p. 217 - 218.

### **2.3 ¿ Qué adquiere el Cliente ?**

Un cliente adquiere un Producto y/o Servicio por lo que hace, no por lo que es; significa que él adquiere funciones, beneficios que le proporciona el Producto y/o Servicio. No compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino espectáculo; no compra un caballo de montar, sino las cabalgatas; un lector no compra un libro, sino información y conocimientos; un hombre no adquiere un traje fino, sino presencia e imagen.

El objetivo principal de ésta idea es pensar centralmente en la función (la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor) y no tanto en Producto y/o Servicio.

Para dar Servicio hay que dedicar tiempo al Cliente, tiempo humano, para aprovechar la manipulación y obtener la devolución del mismo. Dar servicio es resolver al Cliente lo que el Cliente quiere resolver y a "su manera". Para esa "función" entrega él su dinero. El sastre que confecciona ropa a la medida, es Servicio y es producto la empresa que produce artículos de vestir en serie.

En la actual economía orientada al Servicio, el construir relaciones fuertes con los Clientes, y brindar Servicio óptimo son vistos como la única forma en la que las empresas pueden sobrevivir. Por lo tanto el trabajo del empleado de Servicio a Clientes es determinar sus necesidades y cubrirlas.

#### **2.4 Algunas características de una Empresa de Servicios**

La función comercial se presenta cuando lo que en realidad adquiere el Cliente son actos no identificables físicamente, como un viaje, una asesoría, etc..

La operación se realiza con un contacto humano inmediato con el Cliente, por ejemplo: Con el dentista, un concierto, un restaurante, es decir, lo que el Cliente ve es como se le proporciona el Servicio.

El Cliente y el usuario se confunden, por ejemplo, un dentista, un hotel, una agencia de viajes venden, sin intermediarios, a quién va usar el Servicio, es decir no se puede mandar por una hora de dentista, como encargarse de comprar un coche.

---

Los Servicios no se almacenan ni por el productor ni por el usuario, es decir no se pueden almacenar horas de dentista, o sillas vacías en un vuelo de avión.

En el Marketing de Servicios no hay mayoristas, ni canal de distribución, es decir sólo hay usuario, operador y modo de hacer.

**Para el buen manejo de una Empresa de Servicios no se debe olvidar el papel que juega el carácter humano.**

## **2.5 Visión y Misión**

La Visión permite dar claridad sobre lo que se quiere decidir y a donde se desea llegar, y la Misión que es la razón de ser de una empresa, hasta llegar al resultado final el cual es crear Clientes satisfechos.

### **Visión:**

Es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura

---

organizacional, es por eso que debe enunciarse de una forma clara y objetiva para que se cumpla su cometido.

**Misión:**

Es un concepto enunciativo de la razón de ser de una empresa, comunica lo que es y lo que hace, y establece la relación entre empresa - producto y el receptor o cliente, desde la perspectiva del mismo, actuando en función de los beneficios y el valor que recibe de la empresa - producto.

Una de las primeras medidas que los gerentes deben tomar para mejorar su eficacia es hacer visualizar lo que se pretende lograr.

*“Una Visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de los negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar conjuntamente y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva comprensión de la Visión y deben comunicarla efectivamente a cada miembro de la organización”.*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Picazo Manríquez, Luis y Martínez Villegas, Fabian. Ingeniería de Servicios, McGraw –Hill, México, 1992, p. 111.

## **2.6 Visión del Servicio**

La Visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio, y por encima de los demás, es decir ver con los ojos de la imaginación en términos del resultado final lo que se pretende alcanzar.

La Visión describe los resultados que se desean alcanzar y asimismo recuerda que para lograr esos resultados, se necesitan emprender determinadas acciones.

La Visión así entendida se convierte en un mecanismo de la alta gerencia, para que por medio de su personal se delinee y construya la empresa en la forma en cómo la gerencia quiere que sea, es decir se debe fundir una cultura organizacional de Servicio al Cliente, y esto dependerá del liderazgo del Director de la Empresa.

## **2.7 Misión del Servicio**

El enunciado de Misión por lo regular se formula en términos de producto genérico y de su mercado principal, por el significado competitivo

---

que tiene la Calidad del Servicio, dicho enunciado debe resaltar el concepto de Servicio. Esto obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el Cliente.

Se debe de cuidar que por lo menos se cumpla el mínimo Servicio, además de ayudar a crear un valor y proporcionar un Servicio de mejor Calidad, y esos logros producirán Clientes satisfechos, diferenciarán a la empresa, y se producirán ventajas competitivas.

**La Misión es la información mínima que debiera tener todo el personal de una empresa orientada a servir al Cliente.**

*“La exposición de una Misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos una vez que se llega a captar correctamente la evolución de su mercado, su sitio en él y los factores que puedan afectar la situación futura”.<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Picazo Manríquez, Luis y Martínez Villegas, Fabian. Ingeniería de Servicios, McGraw –Hill, México, 1992, p. 119.

---

## 2.8 Triángulo del Servicio

Cada persona tiene un depósito de recuerdos, han tenido malos ratos, cuando parecía que la gente o los sistemas, o ambos, casi fallaban y se volvían difíciles o inútiles. Y han tenido momentos brillantes cuando se sienten apreciados, cuidados, objetos de afecto y auténticamente valorados. A estos momentos se les llama *Momentos de Verdad*.

Si se tiene a cargo un Servicio y se hace mal en el eslabón que corresponde en la cadena de experiencia del Cliente, probablemente se está borrando de la mente de ese cliente todos los recuerdos de buen trato que hasta ahora había tenido, pero si se hace bien, se tiene la posibilidad de desvirtuar todas las equivocaciones que hubieran podido ocurrir antes de que el Cliente llegara a solicitar el Servicio. Esto, en realidad, es el *Momento de Verdad*.

La estrategia básica del negocio sirve para diferenciar a una empresa de sus competidores, en la mentalidad y en la experiencia de los Clientes. En muchos casos, y probablemente en su mayor parte, es una tarea muy desafiante formular una filosofía del Servicio no común, que realmente pueda crear una diferencia. Los lemas publicitarios no lo harán. La Estrategia del Servicio tiene

---

que significar algo concreto y valioso para el cliente, algo por lo cual éste quiera pagar.

## **2.8.1 Características importantes de las Organizaciones Excelentes de Servicios**

### **Una Estrategia de Servicio bien concebida**

Orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto-guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito de alerta y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al Cliente.

### **Personal que tiene contacto con el público**

A través de algunos medios los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del Cliente. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta a la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

---

**Sistemas amables para el cliente**

El sistema de prestación de Servicios en que se apoya el empleado esta verdaderamente diseñado para la conveniencia del Cliente y no para la conveniencia de la Empresa. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al Cliente: **Todo lo que esta aquí es para satisfacer sus necesidades.**

Estos tres factores son relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender, sin embargo, convertirlos en realidad es casi siempre una tarea monumental, especialmente en grandes empresas. Estos tres elementos giran más o menos alrededor del Cliente en una interacción creativa, representan un proceso más bien que una estructura, y se obliga a incluir al Cliente como parte de la Empresa, (como lo muestra la fig. 2.).

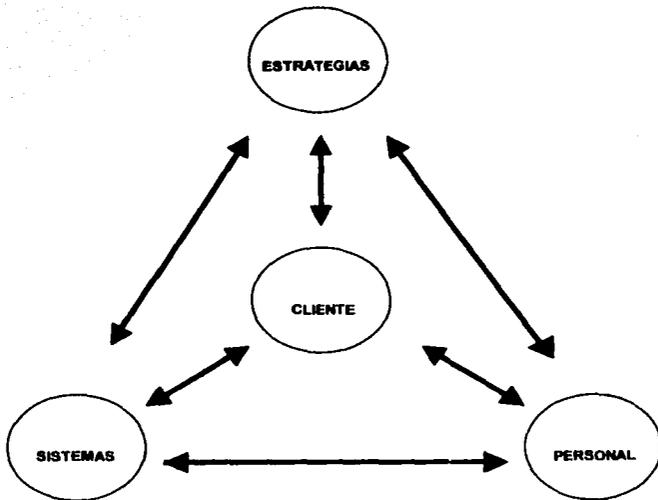


Fig. 2.

## 2.9 Monitoreo del Servicio

El Monitoreo es un instrumento clave con los contactos de oportunidad, su efectividad estará condicionada a cumplir con un proceso de control.

---

Fases de dicho proceso de control:

- Establecer un estandard como punto de referencia para evaluar la Calidad del Servicio.
- Medir las realizaciones, es decir, la Calidad del Servicio que se proporciona.
- Comparar las realizaciones con la norma o estandard de referencia.
- Tomar las medidas pertinentes, tanto como para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones.

Es recomendable considerar que en el establecimiento de un mecanismo de monitorco deben tomarse en cuenta lo siguiente:

- El **marco de referencia** para evaluar el Servicio, las **relaciones con el Cliente** y su **satisfacción** deben fijarse por las expectativas del cliente (lo que él espera y como lo desea recibir) y sus percepciones (lo que éi cree que esta recibiendo), y no por lo que la empresa define que esta proporcionando.
- **Los medios para captar la señal del Cliente**, tanto para la aceptación de Productos y Servicios como el rechazo de los

---

mismos, debe dirigirse a obtener información oportuna (a tiempo real y en el lugar de lo hechos).

- El **proceso de monitoreo** debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información que enriquezca la base de datos de los clientes, sobre sus nuevas necesidades, deseos, expectativas y percepciones de la empresa, y servicios.
- Las **necesidades, deseos y expectativas del Cliente**, no deben tomarse como inmutables, sino más bien cambiantes, además de que para mañana se convertirán en un valor mínimo esperado por el Cliente.
- El **personal de la organización** debe involucrarse en el proceso de monitoreo, la razón es que monitorear significa solucionar problemas al Cliente y derivar oportunidades inmediatas para crear valor y, superar **el Servicio**.

## **2.10 Orientación del Servicio**

La Organización Inteligente adopta una orientación hacia el Cliente, puesto que él marca la pauta para lo que es y hace aquella, es una más de sus características, tal vez la principal, porque es idónea para fijar la dirección que

---

a su vez provoca un redescubrimiento del elemento humano posicionado como el recurso vital de toda organización.

Por la relación que se produce y debe mantenerse entre el personal de la empresa y el cliente, y por la importancia que este tiene para toda organización, ha surgido la propuesta de invertir la pirámide que tradicionalmente representa al modelo de organización industrial. Este modelo ubica a la alta dirección en la cúspide y de ahí hacia abajo hasta llegar a la gente del plano operativo, colocado en la base.

El hecho de colocar a los empleados en la parte inferior del montón, implica muy evidentemente que ellos son los participantes menos importantes, o los de menos influencia en la relación. Otra falla de la pirámide tradicional es la de qué el Cliente generalmente no aparece.

### **2.11 Pirámide del Servicio**

La inversión de la pirámide sugiere que cada gerente asuma un nuevo papel para sus funciones, sin que por ello signifique menos autoridad, es una posición estructural para que la gente en la línea de contacto llegue

directamente al cliente mediante una forma de servir con impacto. (como se muestra en la fig. 3).

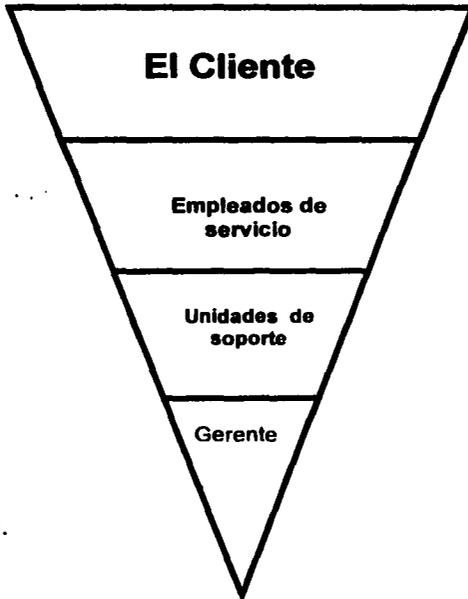


Fig. 3.

**Los principales requerimientos que diferencian a la Empresa Inteligente**

**son:**

- **Mantener la coordinación de todas las funciones y actividades que tienen lugar dentro de una organización, las cuales deben alinearse y orientarse al Cliente.**
  
- **Considerar el desempeño total del elemento humano que desde el nivel de línea hasta el ubicado en la alta dirección, debe tener estrecha relación con el Cliente.**
  
- **Implementar un apropiado sistema de información como el sistema nervioso vital de la organización que integre al personal y sus funciones, así como establecer vínculos con otros sistemas externos (clientes y proveedores) a fin de proporcionar mejor Servicio y mantener relaciones permanentes mediante una base de datos de Clientes.**
  
- **Desarrollar el liderazgo de los ejecutivos quienes deben crear la cultura que prevalecerá en la Organización.**

- 
- **Mantener la orientación constante hacia el Cliente, implementar la retroalimentación que se produce a partir de establecer y consolidar contacto con él.**

## **2.12 Aspectos conceptuales del Servicio al Cliente**

El mundo está lleno de frases virtuosas sobre el Servicio al Cliente, como son: "El cliente es el Rey", "El cliente siempre tiene la razón", "Lo primero son los Clientes", etc.. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: De clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactores.

El Servicio al Cliente implica actividades orientadas a una tarea que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: La satisfacción del Cliente y la eficiencia operacional.

---

## **Aplicación y campo de acción del Servicio al Cliente**

Planificar es importante, la Mercadotecnia y el Servicio al Cliente también se deben pensar a futuro, y ahora justo a puertas del nuevo milenio, la frase: "**Servicio al Cliente**" parece ser natural, los cajeros de los bancos, los agentes de renta de automóviles y los empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del Servicio al Cliente.

### **2.12.1 Formas del Servicio al Cliente**

Se ve que desde tiempos de la Mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del Cliente con el Servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del Cliente especialmente con el Servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el Servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los Clientes.

El Servicio al Cliente en su forma tradicional, empezó juntamente con la Mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.

---

Fácilmente podemos advertir la falta de comunicación, frialdad en el trato, actitudes beneficiosas y la pulcritud de muchos individuos, quienes se dicen estar en "Servicio a sus Clientes"

**Se puede considerar en realidad que el Servicio o atención al Cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales.**

---

CAPITULO 3

EL CLIENTE



## **3.1 El Cliente**

Independientemente de la posición de la empresa o experiencia, la tarea número uno será siempre atraer, satisfacer y conservar Clientes ya que toda empresa tiene Clientes.

Para muchas personas los Clientes son fáciles de identificar, es decir, son las personas que compran algo de la empresa, probablemente la respuesta inmediata que llega a la mente de las personas a las que se les hace la pregunta **¿Quién es un Cliente?**, es: **El usuario final de un Producto o Servicio.**

### **3.1.1 Clientes Internos**

Son aquellas personas, departamentos u organizaciones que sirven a lo que la empresa vende, y la única persona que probablemente no tenga Clientes internos es aquella que trabaja completamente sola, como individuos se cuenta con un Cliente interno: El jefe de la oficina, como gerentes, a las personas a quien se supervisa, etc. El personal de la empresa es contado como Cliente interno, ya que éste es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y

---

acciones planteadas, para crear valor y ofrecer un buen Servicio al Cliente externo. Cada individuo dentro de la organización debe estar plenamente convencido de lo que recibe, de las acciones que tiene a su cargo y que están dirigidas a cristalizar la visión, y misión del Servicio, de manera que él proporcione un Servicio de Calidad al Cliente externo.

Visto de otra manera cada empleado dentro de una empresa también se convierte en un Cliente interno conforme recibe un insumo información, tarea, etc., de un empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros Clientes internos, hasta llegar al umbral donde surgen los Clientes externos, en quienes se hará realidad la Calidad del Servicio, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los Clientes internos.

Es un error serio tratar de lanzar una iniciativa de Servicio en una empresa que tenga problemas internos o situaciones que puedan ser contraproducentes para la nueva cultura del Servicio.

### **3.1.2 Clientes Externos**

En éste rubro se comprenden a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado

---

perceptible y una calidad en el Servicio que establezca una diferencia, es decir, la relación que un fabricante mantenga con una tienda de autoservicios se puede reflejar en el Servicio que ésta ofrezca al consumidor final, en función al producto de ese proveedor, y que se manifestará por el espacio, ubicación, promoción y otras acciones que hagan llegar dicho producto al consumidor final.

En consecuencia e independientemente del número de intermediarios que tenga una empresa para su producto, ella nunca debe descuidar al consumidor final.

### **3.1.3 Consumidor Final**

Son aquellas personas o departamentos que se convierten en consumidores finales del Producto o Servicio que ofrece la empresa y éste es el uso tradicional que se le da al término Cliente, ya que dependiendo del giro de la empresa se les puede llamar de diferente forma: Si es un hotel se les llama huéspedes, si es un hospital se les llama pacientes, si es una escuela se les llama estudiantes, etc.

---

Hay que reconocer también que frecuentemente las compañías sólo dirigen sus esfuerzos exclusivamente al Cliente externo, con el que tienen contacto directo, descuidando e ignorando al consumidor o usuario final, quien por último es el que acepta o rechaza el Producto o Servicio.

Lo importante es llegar siempre a la mente del consumidor mediante un concepto de diferenciación del Producto o Servicio y de la empresa, y éste proceso comunicativo contará la participación del intermediario, que debe ser congruente con lo que es y hace el Producto y Servicio y a la empresa que lo produce.

Se puede decir que el Cliente es el Rey , en fin todo lo que se nos ocurra, en el caso de una familia con sus integrantes: El papá, la mamá, el junior, una bebé y el perro, en este caso el señor trabaja, la mamá es ama de casa, el niño es el dueño del perro y la bebé tiene 8 meses de nacida.

Se sugiere imaginar un producto y que son pañales desechables, entonces la pregunta sería ¿Cuál de todos los miembros de la familia es el Cliente de los pañales desechables ?.

---

Ahora cambiando el producto por croquetas para perro, ¿Quién será el Cliente de las croquetas?

Entonces cuando hablamos del Cliente, éste tiene que cumplir con ciertas características: El que usa el producto, otro decide su compra y uno más el que da los recursos del producto.

### **3.2 Conocer al Cliente**

Conocer al Cliente en cuanto a su perfil de necesidades, deseos, expectativas y pensamientos implica responder a la pregunta ¿Dónde estamos?.

Toda empresa define a sus Clientes internos (personal), a los Clientes externos (intermediarios) y al consumidor final, la Calidad del Servicio y la creación del valor se inicia desde el Cliente interno y llega al consumidor final, aún después de realizada la venta.

Se busca responder a la pregunta ¿Hacia dónde debemos ir?, la alta dirección de una empresa llega a identificar otros mercados y definir nuevos Clientes, a los que se dirigirá en virtud de descubrir un potencial de oportunidades para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

La información que se obtenga del Cliente debe manejarse mediante una base de datos, la que manteniéndose actualizada contribuirá a asegurar buena parte del futuro de la empresa.

“En realidad el conocimiento de Clientes va más allá de formular investigaciones, efectuar llamadas por teléfono o realizar la práctica de relaciones públicas sin un propósito mercadológico definido. Conocer al Cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos, y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar y por qué; significa estar en su mente, por que es ahí donde verdaderamente se produce la batalla competitiva.”<sup>7</sup>

Hay que recordar que los Clientes son los únicos que pueden garantizar el futuro de la empresa, es por eso que se recomienda manejar información a partir de responder a las preguntas siguientes:

¿Quiénes son nuestros Clientes?

¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los Clientes?

¿Por qué compran nuestros Productos o Servicios?

---

<sup>7</sup> Picazo Manríquez, Luis y Martínez Villegas, Fabian. Ingeniería de Servicios, McGraw –Hill, México, 1992, p. 145.

---

¿Cuál es el valor que encuentran en esos Productos o Servicios?

¿Cuándo y cómo compran?

¿Cómo podemos clasificar a nuestros Clientes?

¿Qué otros deseos, necesidades y expectativas tienen los Clientes?

¿Cómo, en qué forma y medida estamos cumpliendo con nuestros Clientes?

¿En qué forma lo está haciendo la competencia?

Las respuestas a estas preguntas deben dar información que verdaderamente lleve a conocer al Cliente, casi con el alcance con el que se conoce a la propia familia o al mejor amigo.

Theodore Levitt, profesor de Harvard a manera de proverbio escribió:

***“Conoce a tu Cliente como conoces a tu propia familia, satisface sus necesidades y tendrás éxito”.***

El análisis de toda la información orientada hacia el Cliente creará entre el personal de la empresa el hábito de examinar los fenómenos externos relacionados con los productos, con el comportamiento de los Clientes y del consumidor en general. Debe ser un conocimiento más allá de identificar al Cliente con un número o una cuenta por cobrar, como tampoco limitarse a los

---

fríos datos o información sobre los factores demográficos del Cliente. Toda la información que se obtenga sobre los Clientes, adecuadamente analizada y procesada, se traducirá en un conocimiento estratégico que afecta directamente al área generadora de ingresos: Las ventas.

*Conocer al Cliente no es llegar a su bolsillo, sino a su mente.*

### **3.3 Necesidades de los Clientes**

En realidad las personas no necesitan un Producto o Servicio, la verdadera necesidad es lo que producirá ese Producto o Servicio, los beneficios finales que brindará, la forma en que servirá para hacer más placentera o fácil la vida de quién lo esté utilizando. Las personas no sólo compran Productos o Servicios, lo que compran es la satisfacción de sus necesidades, la gratificación de sus anhelos o simplemente cumplir con sus deseos.

Los Clientes están interesados en encontrar soluciones a sus problemas o en que satisfagan sus necesidades.

---

En lo que concierne a los Clientes internos, primero se deben separar las necesidades de los deseos y, una vez que se llega a un acuerdo con ellos, emprender acciones para satisfacer las necesidades y cuando se trata de Clientes externos, sean usuarios finales o intermedios, quizá sea benéfico satisfacer sus necesidades, las reales y las percibidas, ya que quizá es posible obtener una ventaja competitiva al satisfacer así mismo los requerimientos percibidos, lo que quizá nos permita cobrar un precio más elevado.

Las empresas suelen invertir gran cantidad de esfuerzos y recursos en establecer las necesidades de los Clientes externos, por otro lado ignoran la actividad sencilla de detectar alguna necesidad dentro de la empresa, lo que un departamento en específico requiere de otro, y si los procesos internos no funcionan adecuadamente, será mucho más difícil para la empresa obtener un resultado favorable a nivel externo.

### **3.3.1 ¿De dónde hay que partir para satisfacer estas necesidades?**

La respuesta obvia es preguntar sobre sus necesidades, y analizar la respuesta con los Clientes, de manera que se comprenda con claridad lo que en

---

realidad descan, a fin de lograrlo es posible obtener ventajas si se tiene el máximo conocimiento posible de las necesidades de los Clientes.

El resultado del diálogo con los Clientes internos será una especificación muy clara de cuál debe ser el producto del trabajo, su oportunidad, frecuencia, cantidad de detalles y los estándares que se deben cumplir en el trabajo.

Establecer las necesidades de los Clientes externos es, en alguna medida más complejo, ya que como en muchos casos no será posible preguntarles de forma individual cuáles son sus requerimientos y para esto existen diversos métodos:

- Análisis directo con los Clientes.
- Retro-alimentación del propio personal.
- Análisis de las quejas y comentarios que expresan los Clientes.
- Investigación de mercados.
- Encuestas.

A algunas empresas les preocupa que los Clientes no descan analizar sus necesidades con ellas. En la práctica los Clientes sólo descan proporcionar esta información si piensan que se utilizará.

Es posible que la calidad de las respuestas de los Clientes sea muy diversa, y es esencial analizar dichas respuestas con todo cuidado, o cuando resulte pertinente abordar de inmediato los aspectos específicos que planteen los Clientes y comunicarles los avances a la brevedad posible.

La tarea de actualizar los conocimientos sobre las necesidades de los Clientes, sus aplicaciones y satisfacción, es algo interminable, y los requerimientos cambiantes reciben la influencia de las variaciones en las necesidades en los mercados en los que se desenvuelven los Clientes y por ofertas cada vez mejores que ofrecen los competidores o la empresa.

Si se pretende tener éxito en el propósito de complacer a los Clientes, será necesario mantenerse, cuando menos, un paso delante de la competencia.

Los tipos de necesidades del Cliente se corresponden con tres expectativas de Calidad:

---

• **La Calidad Requerida.** Corresponde a los atributos indispensables que el Cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.

• **La Calidad Esperada.** Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el Cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.

• **La Calidad Potencial.** Son las posibles características del bien que desconoce el Cliente, pero que, si se las ofrecemos, valora positivamente.

### **3.4 Expectativas de los Clientes desde la perspectiva de ventas**

Otra función más concreta del empleado de Servicio a Clientes involucrado en las ventas, es que el Cliente espera básicamente ser informado de:

- **El costo de un Producto o Servicio.**
  
- **Cómo funciona, incluyendo los beneficios que puede esperar recibir.**
  
- **Los pros y los contras de las diferentes opciones.**
  
- **Las diferentes formas de pago disponibles.**

Si se omite alguno de estos elementos no se está respondiendo a las expectativas del Cliente, el empleado encargado del Servicio al Cliente en un puesto de ventas, su trabajo consiste en encontrar lo que necesita o desea el Cliente y luego demostrar la manera en la que su Producto o Servicio cubre esas necesidades, para esto debe ir más allá del concepto de cerrar la venta.

Vender un Producto o Servicio que el Cliente no desea o necesita, sólo le causará problemas a lo largo del camino, el Cliente lo regresará o, lo que aún es peor, lo conservará pero ya no regresará a su negocio a comprar, y de cualquier de las dos maneras la empresa pierde futuras ventas y la confianza del Cliente.

---

Determinar lo que el Cliente desca no siempre es fácil. Hay gente que llega sabiendo exactamente lo que desea, otros no tienen idea y algunos piensan que saben lo que quieren cuando, de hecho, no es así. Su trabajo consiste en interrogarlos concienzudamente con el objeto de obtener la información que requiere para ayudarlos.

### ¿ Qué desean los Clientes desde la Perspectiva del Servicio ?

Cuando se vende un Producto es un tangible, cuando se vende un Servicio es una intangible. Al vender un Servicio es crucial se determine los deseos y necesidades del Cliente por que la satisfacción del mismo dependerá de si se cubren o no sus expectativas, ejemplo sin un estilista no se le ocurriría cortarle el cabello a su Cliente sin antes averiguar qué estilo desea, también hablaría del precio para asegurarse de que el Cliente sabe cuánto va a pagar y lo que obtendrá por su dinero.

## **3.5 Las características del Cliente**

Los Clientes potenciales, o Clientes reales de los Productos o Servicios de la empresa tienen una serie de características que es necesario tener en

---

cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del Cliente un ser bastante imprevisible, si bien no se debe olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.

**El perfil de un Cliente puede describirse así:**

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho.
- El Cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.
- El Cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- El Cliente es exigente y está dispuesto a cambiar a mínimo fallo.
- El Cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa.

Sin embargo, el Cliente es el centro de la actividad de la empresa y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial, y se deberá tener en cuenta sus características.

**Este conocimiento tiene una doble finalidad:**

- **Conocer sus necesidades** expresadas o no expresadas, para adaptar permanentemente la oferta de los Bienes y Servicios.
- **Conocer la importancia** que el Cliente da a cada atributo del bien, el **grado de satisfacción** de los Clientes y su **Calidad percibido**.

### **3.5.1 Métodos de Investigación**

Existen diversos métodos de investigación, entre los que se encuentran los siguientes:

**Las Encuestas.** Mediante cuestionarios es posible conocer la importancia y el grado de satisfacción por parte de los Clientes.

**Las Entrevistas Individuales o de Grupo.** Este método permite investigar con mucho mayor creatividad aunque el costo es más elevado.

**Las Reclamaciones de Clientes.** Establecer un sistema de recolección de información procedente de las reclamaciones y se pueda realizar un análisis posterior.

---

**Las Opiniones de Ventas.** Los vendedores de la empresa están en contacto permanente con los Clientes.

**Los Empleados.** Por su contacto con los Clientes y por su conocimiento de los Productos o Servicios pueden tener una visión más amplia de la Calidad de la empresa.

### **3.6 ¿ Qué motiva al Cliente a comprar ?**

La mayoría de la gente presume que el precio es el motivo más importante para la mayoría de la gente cuando toma la decisión de comprar. Sin embargo, se sabe que el factor decisivo es el Servicio a Clientes.

Su función principal de cubrir las necesidades del Cliente, por lo tanto, es importante comprender algunas razones psicológicas por las que ellos realizan sus compras y algunos de esos factores son los siguientes:

- ⇒ Necesidad.
  
- ⇒ Gratificación personal.
  
- ⇒ Superación personal.

⇒ **Participación en el proceso.**

⇒ **Por estatus.**

⇒ **Para ayudar a otros.**

⇒ **Por la diversión.**

⇒ **Por que es su trabajo.**

---

**CAPÍTULO 4**

**LA NECESIDAD DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**



## **4.1 La Necesidad de la Calidad en el Servicio**

**Cada empresa de Servicios debe asegurar que su Calidad responda constantemente a las exigencias de aquellos segmentos del mercado hacia los cuales la empresa ha escogido dirigir sus esfuerzos.**

Una creciente insatisfacción entre Clientes que no se quejan representa una amenaza para la empresa de Servicios.

Para usar el poder del Servicio al Cliente, una empresa necesita desarrollar y nutrir una cultura que realmente se preocupe por los Clientes, y para lograrlo son necesarios varios factores:

- ▼ **Apoyo de la Alta Gerencia.**
- ▼ **Ver a largo plazo.**
- ▼ **Involucrar a los empleados.**
- ▼ **Entrenamiento continuo.**

- ▼ **Reconocimientos que refuercen los comportamientos correctos.**
  
- ▼ **Entusiasmo.**

**Es decir, la cultura como un conjunto de valores, actitudes y maneras de hacer las cosas que generalmente es aceptado por los líderes de la empresa, va a definir las reglas de comportamiento, escritas y no escritas, con las que se espera se conduzcan los empleados. Sin este conjunto de reglas y normas, los empleados pueden confundirse y volverse ineficaces, como un extranjero conduciendo un automóvil en un país extraño, ignorar las reglas conduce inevitablemente a cometer errores y violaciones.**

**La cultura organizacional no es sólo algo que se pueda imponer por decreto.**

**La cultura emerge después de un periodo de tiempo.**

**Si se recompensan los comportamientos apropiados y se observa lo que la gente está haciendo, se está empezando a desarrollar campeones del Servicio.**

**El mejor indicador para saber si alguien es un campeón del Servicio es visualizado para quién trabaja, es mejor cuando se trabaja con alguien**

---

**que trabaja primero para los Clientes y en segundo lugar para la empresa, entonces se dice que es verdad que no hay por qué escoger: Servir al Cliente es Servir a la compañía, hasta que el empleado no se vaya de la tienda.**

Los Clientes tienen el derecho de suponer que la Calidad del Producto o Servicio es alta y que sus decisiones de compra se basarán en diversos requerimientos, y aquí las empresas capaces de satisfacer la mayor cantidad de éstas necesidades serán exitosas a largo plazo.

**Este cuidado o apoyo al Cliente se agrega al valor que se percibe del Producto y motivará a los Clientes a regresar a la empresa cuando requieran reemplazar el Producto o Servicio.**

## **4.2 Ventajas de un Servicio de Calidad**

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan como ventajas para las empresas que prestan un adecuado Servicio al Cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus Clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, sino porque el fin de cualquier negocio es el de hacer y conservar Clientes, y las empresas pueden evitar el daño que pueden

---

originar los Clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas.

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

**Además, si realmente se puede acceder a una estrategia de Servicio al Cliente, se pueden encontrar algunas de las siguientes ventajas:**

- ◆ El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los Servicios.
- ◆ Complementación de una manera permanente de la información de los mercados, que reciba por otros medios.
- ◆ Conocimiento de lo que es importante para cada Cliente en particular.

**Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al Cliente de lo que estaba antes a la empresa y su Producto o Servicio. Esto puede derivarse de la oportunidad de haber mantenido un trato más directo con**

---

el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

#### **4.2.1 Elementos que influyen en la Atención a Clientes**

Los Productos y Servicios que proporcionan las empresas que compiten en cualquier mercado son en esencia similares y cada día que pasa lo son más, por lo tanto las decisiones de compra de los Clientes reciben influencia de otros elementos además del propio Producto o Servicio, y se les conoce como Valor Agregado ajeno al producto y estos elementos podrían ser los siguientes:

- \* La forma en que se maneja el contacto inicial.
  
- \* El proceso de seguimiento.
  
- \* Especificación clara del producto, características, precio, garantías y condiciones de pago.
  
- \* Procedimiento sencillo para hacer pedidos.
  
- \* Reconocimiento inmediato de los pedidos.

- \* Apego a las condiciones establecidas.**
  
- \* Notificar por anticipado cualquier cambio que se hiciera necesario en las condiciones.**
  
- \* Brindar asistencia en la entrega del producto**
  
  
- \* Facturación clara, sin cargos ocultos.**
  
  
- \* Facilitar el acceso al proveedor a fin de solicitar asistencia.**
  
  
- \* Oportunidad de extender garantías, de celebrar contratos de servicio o cualquier otra actividad.**
  
  
- \* Todo el personal debe mostrarse cordial y deseoso de ayudar**

En la mayoría de las situaciones los Productos y Servicios no son los únicos o no prevalecen para siempre, entonces es fácil observar que es posible con el Valor Agregado para el Cliente por medio de actividades ajenas al propio Producto o Servicio, y podría ser una mejor distribución , un mejor diseño de los lugares de estacionamiento para los Clientes.

Si se reflexiona en los procedimientos de trabajo de una empresa, habrá muchas actividades que cada persona podrá identificar, es evidente la necesidad de analizar con mucho cuidado los requerimientos y preferencias de los Clientes, así como introducir los cambios necesarios en los procedimientos y actividades.

Los Clientes por lo general no buscan el producto más barato y de mala calidad, más bien persiguen el de mejor Valor Agregado a cambio del dinero, lo que supone un panorama mucho más amplio de sus necesidades, pues para los ojos de un Cliente la necesidad imaginaria puede ser tan importante como la real.

Al mismo tiempo el Cliente examinará un gran número de ofertas totales y de proveedores a fin de averiguar cuál, en su percepción personal, satisface la mayor parte de sus necesidades imaginarias o reales, y el Cliente elegirá al proveedor cuyo paquete total ofrezca mayor comodidad.

Es importante ser capaz de satisfacer estas necesidades adicionales del Cliente a un costo que éste desee pagar y que considerará razón suficiente para usar a ese proveedor o permitirle cobrar un precio más elevado, y el Cliente

---

percibe la satisfacción de estas necesidades adicionales como Valor Agregado al Producto o Servicio básico.

Todos los Clientes desean sentirse importantes y, por tanto, es necesario tratarlos como personas, a fin de demostrarles que son importantes.

#### **4.2.2 Ventajas mediante la creación de un Valor**

Para lograr Ventajas la formulación de estrategias debe centrarse prioritariamente en el Cliente, y no en la competencia tradicional de sólo ganar por ganar, esto es para dar un Valor Agregado al Cliente mediante un Servicio de Calidad constante. La competencia que comúnmente se da en México, es que la empresa líder lanza una promoción en contra de la inflación por ejemplo, y al día siguiente la competencia emprende acciones similares. Esto sólo demuestra que las empresas únicamente se están cuidando de los movimientos de la competencia. Eso significa que no buscan ninguna otra clase de ventaja con la cuál se logre un impacto diferente.

La mayoría de los ejecutivos mexicanos se han perdido en producción, ventas, publicidad y promoción, esto con el objeto de responder a las

---

necesidades del mercado, siendo que debe avanzarse más de ese límite y se debe centrar la atención un poco más al *Cliente*.

La ventaja competitiva se produce a través de un Valor Agregado o de un beneficio constante que recibe el Cliente, creado por la empresa de una forma superior a como lo hacen en la competencia. Es por eso que entre más competencia exista, mayor es la necesidad de desarrollar ventajas que sobresalgan de entre la competencia.

***“Debemos ir más allá del concepto de Mercadotecnia, la respuesta no sólo consiste en satisfacer las necesidades del Cliente, sino en proporcionar al mercado un producto de valor superior. El concepto de agregar valor es una orientación de negocios que reconoce que ahí está la clave de las utilidades. Recalca la competencia basada en la satisfacción de las necesidades del cliente con productos y servicios superiores, con un alto valor”.***<sup>8</sup>

El concepto de Valor Agregado tiene que aplicarse en sus justas dimensiones, ya que frecuentemente es utilizado más como parte de un slogan

---

<sup>8</sup> W. Brookes, Richard. La Nueva Mercadotecnia, McGraw Hill, México, 1990, p. 293.

que como una realidad visible. Ofrecer valor agregado significa: Ampliar el uso funcional del Producto o Servicio y que de esta forma lo perciba el Cliente.

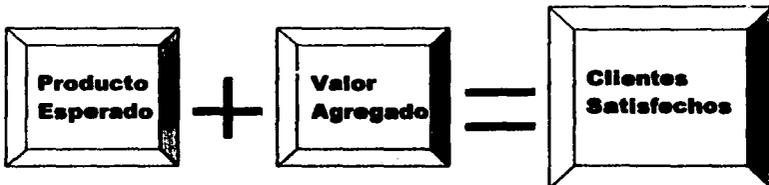
Por ejemplo:

Al cambiar un cheque en cierta sucursal del banco Banamex, el cajero le llama por su nombre, con una sonrisa le suministra el Servicio y le obsequia un dulce.

El contador público Tarcizio Meza ubicado en Cd. Nezahualcoyotl proporciona sus estados financieros e incluye un breve comentario sobre la perspectiva de ciertos fenómenos que deben considerarse para tomar algunas decisiones.

Esto da pie a que se haga mención de:

#### 4.2.3 Fórmula para crear Clientes Satisfechos



---

La creación del Valor debe ser un proceso continuo o sostenido, para que este mismo se convierta en una ventaja competitiva de importancia.

El servicio esta estrechamente vinculado al Valor Agregado, por lo tanto para la creación y aportación de este para con el Cliente se debe asimilar que es un proceso que depende de:

- La percepción que el Cliente tenga de los atributos y funciones de lo que es y hace el Producto o Servicio.
- Del Beneficio y Valor que el Cliente reciba del Producto o Servicio.
- De que el Cliente vea diferente a el Producto en comparación con los demás de la competencia.
- De la calidad del Servicio con que es proporcionado el Producto o Servicio.

De esta forma el Valor Agregado se convierte en una base importante para formular estrategias que cristalicen al Cliente, y se traduzca en un Servicio de Calidad diferente que lleva a obtener ventajas competitivas.

Para proporcionar un Servicio de mejor Calidad y un Valor agregado se deben:

- **Precisar las necesidades reales de los Clientes.**
- **Determinar la forma como la empresa satisface dichas necesidades, mediante sus Productos y Servicios.**
- **Determinar los atributos y funciones del Producto o Servicio, así como el valor y beneficios que ofrece al cliente.**
- **Crear Valor que satisfaga al Cliente y proporcionárselo de una forma por demás diferenciada.**

### **4.3 El Personal de Servicio a Clientes**

“La gente es lo que importa”, “La gente es nuestro recurso más importante”, “La gente de la primera línea es la que verdaderamente nos hace o nos arruina”. Lemas como estos son comunes en las industrias de Servicios, y se llega a suponer que todo lo que se menciona en estos es verdad, y que las empresas deben vivir de ellos la mayor parte del tiempo.

Por el contrario es muy frecuente encontrar una enorme disparidad entre los lemas de los publicistas y la realidad de la línea que está en contacto con el Cliente.

---

Para que una empresa de servicios prospere la línea de enlace con el público necesita actuar con un nivel muy consistente de preocupación y de atención para con las necesidades del Cliente, si la gente encargada del Servicio no es amable, útil, cooperadora e interesada en las Necesidades del Cliente, éste proyectará la misma actitud sobre la organización.

Los encargados del Servicio necesitan tener cierto nivel de madurez, y ciertas cualidades sociales para hacer su trabajo de una forma eficiente.

El personal encargado del Servicio al Cliente debe contar con una capacitación acorde al tipo de clientela con la que se está en contacto, los gerentes de las micro y pequeñas empresas, creen que cualquier persona puede desempeñar un cargo de contacto con el Cliente, dejando a un lado a la selección y el entrenamiento y dándoles poca importancia.

Los puestos de poco salario, como operador de conmutador, recepcionista, o empleado de mostrador, generalmente no requieren mucha pericia técnica o conocimiento del producto, por eso es costumbre de que se coloque en estos puestos a gente con el salario mínimo y mínimamente calificada.

---

Siendo que estos puestos con mucha frecuencia son de incidentes críticos, las personas que carecen de temperamento, madurez, talento social, y tolerancia del frecuente contacto humano, difícilmente podrán desempeñar correctamente la función de encargados del Servicio al Cliente.

El trabajar con público demanda cierto tipo de personas, es decir, brindar Servicio al Cliente puede ser una actividad con muchas recompensas, cuando alguien ayuda a alguien a encontrar lo que desea, a resolver un problema, existe una retroalimentación de manera inmediata en forma de expresiones faciales y comentarios. Para algunas personas el conocer extraños todos los días no es un problema, de hecho es agradable, para otros es una experiencia emocionante, pero por el contrario hay personas que cuando tienen contacto humano sufren de síntomas que incluyen fatiga, apatía, mal humor contra la gente que tienen que tratar, y estas reacciones pueden causar problemas en la vida tanto personal como profesional de un individuo.

La auto-imagen afectará la forma en que se realice el trabajo, si el encargado se visualiza como un profesional probablemente esa será la imagen que proyectará y la manera en la que actuará y si por el contrario falta confianza en el personal, las habilidades y capacidades se verán afectadas y los Clientes no confiarán.

La gente a menudo juzga por la impresión que obtiene durante los primeros segundos de conocer a alguien y, frecuentemente estas impresiones duran un largo tiempo.

Cuando el empleado de Servicio a Cliente, que entra en contacto con cientos de personas nuevas todos los días, constantemente se hacen juicios con respecto a determinada persona, pero si se comprende a que cosas reacciona la gente y como se forman estas primeras impresiones, se puede hacer un esfuerzo por lograr algo bueno de estas primeras impresiones.

#### **4.3.1 Signos que determinan la primera impresión**

Apariencia.

Voz.

Joyería.

Peinados.

### **4.3.2 Buenos Modos**

Cuando se utilizan los buenos modales con los Clientes, esto los hace sentir cómodos, y a estos les agrada comprar donde se sienten bien.

Además, de por favor y gracias, existen otras maneras que se pueden practicar y lograr que los Clientes se sientan aún más cómodos:

- ➔ Evitar la formalidad.
- ➔ Evitar hablar de temas controversiales.
- ➔ No contar chistes.
- ➔ Cuidar los comentarios.
- ➔ No fumar en presencia de los Clientes.
- ➔ No mascar chicle o comer en presencia de Clientes.
- ➔ Manejar el estrés.

En algunas ocasiones toda persona ha sentido estrés en el trabajo, pero se debe manejarlo, este es a menudo el resultado de la inseguridad y la ansiedad y algunas claves para reducirlo son las siguientes:

- Atender a un Cliente a la vez.
- Si un problema crónico está causando estrés, ver si puede ser modificado.
- Asegurarse de que las quejas del Cliente estén siendo solucionadas.
- Reducir el estrés en casa.
- Mantenerse informado.
- Recordar que hay que sonreír.
- Expresarse.
- Variar la rutina.

## **4.4 Contratar a la gente correcta**

Encontrar a la gente correcta para que cubra estos puestos puede ser engañoso, es necesario encontrar gente que trabaje bien con la demás gente, que sean organizados, pensadores rápidos, empáticos y entusiastas.

Lo fundamental es encontrar a alguien que esté lo más capacitado y con habilidades básicas para hacer lo que necesita la empresa.

El orden de contratar a la gente adecuada para el trabajo, es necesario hacer unos preparativos como el perfil, descripción del puesto, etc., y se si hace correctamente, la empresa tendrá empleados confiables y leales.

Por lo que respecta a la supervisión, su papel va a ser el de supervisar el trabajo de sus subordinados, es necesario que asegure que los trabajadores realicen sus tareas apropiadamente y que además se les motive y sean leales a la empresa.

El tener una buena relación con la demás gente es importante como el establecer buenas relaciones con los Clientes, pues se necesita la ayuda de

---

otros empleados dentro de la empresa, si es que se desea atender a los Clientes con efectividad.

Hay que recordar que la filosofía detrás del trabajo de equipo es que todos se esfuercen juntos hacia un objetivo común, y si a los empleados se les brinda el reconocimiento que merecen, ellos estarán más dispuestos a trabajar mejor en el futuro.

## **4.5 Motivación**

Todas las personas están motivadas por ciertos factores, pero cada una tiene una lista diferente de prioridades y factores de motivación, los más importantes son:

- Participación.
- Logros.
- Reconocimiento.

**Participación.** Todas las personas desean que sus ideas se mediten con detenimiento y se les preste la debida consideración. Muchas veces se

subestima el acervo de los conocimientos y el genuino interés de los empleados, se debe de convencer al personal de que exprese sus ideas en forma activa, con base en experiencias previas, pero evitando hacer comentarios que llegasen a ridiculizar o hacer sentir mal a la persona de quien se trate. Se les debe animar a participar en la generación de ideas, a estar dispuestos a expresar sus opiniones con libertad y sin temor de que los administradores o colegas reaccionen en forma negativa, existen varios métodos por los cuáles se logra promover esa participación, pero el más importante es la actitud de cada ejecutivo y del equipo de dirección en su totalidad, algunos de esos métodos son:

- Pequeñas reuniones de trabajo en equipo.
- Esquemas formales para plantear sugerencias.
- Sesiones de tormentas de ideas.
- Política de puertas abiertas por parte de los ejecutivos.
- Los ejecutivos conversan con el personal y lo escuchan.
- Flujo abierto de comunicación.

---

**Logros**

Todas las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo, y desean enorgullecerse de la actividad que realizan. Las personas no sólo requieren del reconocimiento de los ejecutivos y de los colegas, también deben percibir la sensación de satisfacción por haber logrado algo que para ellos vale la pena.

Para permitirles reconocer que lograron algo, es preciso se establezcan objetivos, los cuales no deben consistir en metas a largo plazo, sino que deberán contar con metas intermedias, para que sea posible medirse durante el trayecto.

**Reconocimiento**

Una vez alcanzada la meta es necesario que los demás aprecien los logros de cada una de las personas, el reconocimiento debe ser genuino, es decir sólo se debe apreciar el avance real, este reconocimiento deberá ser en público. Se puede aplicar el refrán que dice: ***“los halagos deben hacerse en público y la crítica en privado.”***, el reconocimiento puede hacerse de distintas maneras, por ejemplo:

- En una reunión en grupo.

- 
- Exhibir una carta de agradecimientos en tablero de avisos.
  - Un artículo en la revista o boletín de la empresa.
  - Hacer que un alto funcionario felicite al empleado frente a los colegas de este último.
  - Dar a un programa o invento el nombre de su inventor.
  - Invitar al empleado o empleados, junto con sus cónyuges, a una reunión de celebración.
  - Recompensas monetarias o en especie.

#### **4.6 ¿Qué es lo que quieren los Clientes del encargado del Servicio al Cliente?**

Los Clientes deben ser tratados con amabilidad y cortesía, pero otros factores intervienen en el servicio que se les da a los Clientes y estos son los siguientes:

- ❖ Cortesía.
- ❖ Atención rápida.

- ❖ **Confiabilidad.**
  
- ❖ **Atención personal.**
  
- ❖ **Simpatía.**
  
- ❖ **Personal bien informado.**
  
- ❖ **Empatía.**

### **4.7 Quejas**

En el pasado, era frecuente que la dirección tratara de evitar las Quejas que hacían los Clientes y, cuando se presentaban, se manejaban a un nivel ejecutivo tan alejado como fuera posible de la alta dirección.

Durante la última década, más y más empresas descubrieron que las Quejas son una forma valiosa de establecer las Necesidades de los Clientes y de escuchar sus opiniones y comentarios sobre sus bienes y servicios.

---

En realidad sólo se quejará un porcentaje relativamente pequeño de Clientes Insatisfechos, lo que dará la oportunidad a la empresa de corregir las cosas y convertirlos en clientes satisfechos. La gran mayoría de Clientes Insatisfechos simplemente no regresará, sin embargo, hablarán con sus amigos y colegas sobre el agravio, sea este real o imaginario, sin dar a la empresa la oportunidad de comentar.

Siempre existirá un Cliente con alguna Queja o problema, y de la situación que maneje el encargado de Servicio a Clientes se determinará si el Cliente permanece o no leal a la empresa.

***Para saber que tan valioso es el trabajo de una empresa de debe considerar la siguiente información:***

- ◆ El noventa y seis por ciento de los Clientes infelices jamás informan a la empresa su disgusto.
  
- ◆ Por cada Queja recibida en una empresa existen, en realidad, 26 Clientes con problemas de los cuales seis son serios.

- 
- ◆ Es más probable que los Clientes que se Quejan por algún problema, aun cuando éste no sea resuelto, continúen haciendo negocios con una empresa que aquellos que no expresan sus Quejas.
  
  - ◆ Entre el 54 y el 70 por ciento de los Clientes que expresan sus Quejas volverán a hacer negocios con la empresa en el futuro si se sienten que su asunto fue resuelto. Ese número asciende al 95 %, si los Clientes piensan que el problema se ha solucionado con prontitud.
  
  - ◆ Por lo general, el Cliente que tiene un problema con una empresa le contará al respecto a nueve o diez personas. Pero sólo le dará a cuatro o cinco personas sobre una buena experiencia.
  
  - ◆ Un Cliente que se Queja de un problema y éste es resuelto, le cuenta a cinco personas sobre el trato que ha recibido.
  
  - ◆ Una empresa invertirá cinco veces más en adquirir un nuevo Cliente que en servir a uno ya existente. Además los Clientes existentes tienden a gastar más dinero que los nuevos, y es mucho

---

más probable que permanezcan y sean más fieles y leales a la empresa o marca.

#### **4.7.1 Como tratar las Quejas**

Se debe exhortar a los clientes a quejarse y es preciso se encuentre la forma más práctica de hacerlo, después de iniciar las acciones para invitar a los clientes a quejarse, es preciso contar con un procedimiento rápido y sencillo de seguimiento para tratar dichas quejas. Al tratar de resolver una Queja tanto la empresa como el Cliente buscan una solución y se pueden intentar las siguientes técnicas:

- Escuchar.
- Sondear.
- Acordar una solución.
- Apegarse a la solución acordada.
- Seguimiento.
- Un procedimiento de ascenso.

*Escuchar.* Nada molesta tanto a los Clientes que la persona ante quien se quejan no les preste toda su atención o los interrumpa suponiendo que ya

---

comprendió el punto. La clave es: Escuchar, no interrumpir, tomar notas y mostrar interés.

*Sondear.* Establecer los hechos con algún detalle, y se hace necesario hacer preguntas para evitar faltas de comprensión y obtener la imagen completa, este cuestionamiento puede resaltar alguna acción que el Cliente pudiera haber pasado por alto o alguna explicación que quizá se comprendió mal.

*Acordar una solución.* Una vez que se explicaron todos los hechos relevantes, la empresa está en posición de proponer una solución aceptable para el Cliente. Esta solución debe ser muy específica, no dejar al Cliente duda alguna respecto a lo que debe esperar.

*Apego a soluciones acordadas.* Es necesario establecer un compromiso por parte de la empresa o cualquier persona o departamento implicado respecto a que se emprenderán acciones correctivas, y se debe verificar que esto se lleve a cabo de acuerdo a las normas y a lo prometido.

*Seguimiento.* Una vez que se ha asegurado la instrumentación de la solución acordada, se sugiere entrar en contacto de nuevo con el Cliente para

---

determinar si de nueva cuanta se tiene un Cliente Satisfecho. Aquellos Clientes que expresaron alguna queja que se resolvió con rapidez, en un futuro se convertirán en Clientes Leales y les complacerá recomendar a la empresa con otros Clientes Potenciales.

*Procedimiento de ascenso.* No siempre es posible llegar a una solución acordada con un Cliente. La mayor parte de ellos son personas razonables con las que se puede hablar, pero existen sus excepciones, por este motivo algunos asuntos tendrán que ser tratados a un nivel administrativo superior.

Pero no todas las Quejas son cara a cara , a veces un Cliente puede demostrar su insatisfacción por medio de una carta , por teléfono, o un E-mail, y ante esta situación se debe responder por escrito y se pueden seguir los siguientes lineamientos:

- ❖ **Leer la carta con cuidado**
  
- ❖ **Escribir la respuesta en tono amistoso.**
  
- ❖ **Conservar la simplicidad.**

- ❖ **Tratar todos los problemas.**
  
- ❖ **Utilizar el nombre del Cliente en toda la carta.**
  
- ❖ **Explicar al Cliente la forma de resolver el problema.**
  
- ❖ **Hablar de futuros negocios y transacciones.**

Una vez que se resolvió o mitigó el punto del problema, se debe analizar más aún la queja, para determinar la causa fundamental de ésta y asegurar que no se presente de nuevo. Ante la tendencia reciente hacia la excelencia es esencial establecer la causa fundamental de la queja y emprender acciones apropiadas al respecto.

Esto no es tan sencillo como parece, la dirección debe desarrollar, publicar e instrumentar a fondo procedimientos para asegurar el seguimiento de los problemas hasta llegar a la conclusión lógica.

En las organizaciones bien dirigidas, las Quejas de los Clientes se toman muy en serio. Un ejecutivo de alto nivel se encarga de coordinar todas las actividades implícitas en el manejo y administración de Quejas e informa con

---

regularidad al Consejo de Administración de los diversos aspectos respecto a Quejas.

Hay que convencer a toda persona que trabaje en la organización de que la empresa quiere, e incluso le interesa, recibir comentarios y Quejas de sus Clientes y de que dichas Quejas deben ser tratadas de forma profesional y coherente. Todo esto deberá formar parte de la estrategia de escuchar periódicamente lo que dicen los Clientes.

No se debe tratar de eludir las Quejas: En una empresa tiene que haber Clientes Insatisfechos respecto a ciertos aspectos del Servicio de la empresa y hay que conocer cuáles son estos. Cualquier Cliente que se tome el trabajo de escribir una carta haciéndole saber a la empresa su Queja o reclamación, merece que la empresa le responda con toda atención. La empresa podrá decidir si la culpa de la Queja puede achacarse a:

- ◆ La mala Calidad del Producto o Servicio.
- ◆ Un sistema de entrega del Producto o prestación del Servicio que no esté orientado hacia el Cliente.
- ◆ Un problema de actitud del Personal.
- ◆ La imagen proyectada que crea expectativas excesivamente altas entre los Clientes.

Las Quejas de los Clientes se pueden utilizar como parte de las actividades de la empresa para conseguir la participación de su personal, ya que ofrecen una serie continua de temas a los que hay que prestar atención y corregir.

Algunas de las Quejas recibidas no tendrán razón de ser, se tratará con Clientes que quieren recibir algo gratuitamente o de personas que protestan siempre y por todo.

#### **4.7.2 Tips para manejar el tiempo**

A veces el estrés es causado debido a la sensación que hay mucho que hacer e insuficiente tiempo para lograrlo, y algunas claves para solucionarlo son las siguientes:

- ➔ **No apresurarse**
  
- ➔ **Realizar primero las tareas más difíciles.**
  
- ➔ **Realizar trabajos similares al mismo tiempo.**

- 
- ➔ Establecer objetivos.
  
  - ➔ Mantener una lista de tareas simples.
  
  - ➔ Evitar las excusas.

Todos los Clientes desean lo mismo, un buen Servicio, pero de vez en cuando habrá un Cliente que necesite un tratamiento especial, y algunas de las claves para él.

## **4.8 Manejo de Clientes Especiales**

### **4.8.1 El Cliente Enojado**

Al tratar este tipo de Clientes no negar el enojo y decirle: "No hay motivo para enojarse", esto sólo lo enojara más, y algunas formas para tranquilizar al Cliente enojado son:

- Mantener a raya las emociones.

- » No estar a la defensiva.
  
- » Ver más allá del enojo.
  
- » Anticiparse a situaciones irritantes.
  
- » Calmar el enojo.
  
- » No hacer promesas que no se puedan cumplir.
  
- » Ser solidario.
  
- » Analizar el problema.
  
- » Decir lo que se puede hacer y lo que no es posible.
  
- » Negociar la solución.
  
- » Actuar frente al problema.
  
- » Identificar otro problema que pueda surgir.

➤ **Dar seguimiento.**

#### **4.8.2 El Cliente Discutidor**

➤ **Hablarle suavemente.**

➤ **Pedirle su opinión.**

➤ **Concentrarse en los puntos en los que se está de acuerdo.**

➤ **Contar hasta diez.**

#### **4.8.3 El Cliente Indeciso**

➤ **Crear un ambiente relajado.**

➤ **Limitar las posibilidades.**

➤ Ofrecer una salida.

➤ Ser paciente.

Mantener felices a los Clientes, ser cortés en todo momento, saludar al Cliente con una sonrisa en los labios, y de ser posible llamarlo por su nombre, pues a todos los Clientes les agrada escuchar su nombre , y todo esto incrementara las ganancias futuras con incremento de operaciones.

#### **4.9 Principales Errores en el Servicio a Clientes**

- ✓ Servicio deficiente / apatía.
- ✓ Esperas largas.
- ✓ Ejecutivos groseros.
- ✓ Problemas de facturación.
- ✓ Dificultad con las devoluciones.

- ✓ **Las evasivas.**
  
- ✓ **Falta de mercancía anunciada en existencia.**

---

CASO PRÁCTICO



---

## **Breve Historia del Giro**

En el año de 1943 se constituye la Cámara de la Industria de Tintorerías y Planchadurías con 60 afiliados y en agosto de 1945 se solicitó ante la entonces Secretaria de Economía, la autorización para constituir la Cámara de la Industria de Tintorerías, Lavado en Seco y Planchadurías del Distrito Federal.

El 98% de las tintorerías, la conforman micro empresas que en promedio dan ocupación a 7 personas que se sostienen del ingreso que genera cada establecimiento.

Según datos del INEGI a nivel nacional se cuenta con un total de 10, 545 establecimientos que generan en promedio una ocupación de 73,815 empleos directos y un igual número de indirectos.

La Planchaduría “ X “ fue inaugurada en 1976 por José García, que fue una de las pocas planchadurías que había en Cd. Nezahualcoyotl, en sus inicios contaba solamente con un local de 4 x 5 mts. Y era atendida por dos personas solamente, quienes se encargaban de todo lo que respecta al negocio.

Solamente contaban con una pequeña mesita que hacía a su vez de mostrador, contaba además con una plancha y una pequeña caldera, el flujo aproximado de ropa que manejaban era de 60 o 70 piezas por semana.

---

Existían contados lugares que contaban con la maquinaria necesaria para ofrecer el servicio completo de Tintorería que consta de lavado en seco y a vapor, además del servicio de planchado de las prendas, ya que las Planchadurías necesitan de los servicios de una Lavandería de lavado en seco.

Con el paso del tiempo y con esfuerzos fue prosperando, actualizándose cada vez más el lugar y adquiriendo la maquinaria necesaria para ofrecer el servicio completo.

Para el año de 1983 ya se contaba con la maquinaria necesaria para prestar el servicio de Tintorería como tal, contaba con un terreno de 10 x 15 mts. Y el equipo de Tintorería completo.

A sus inicios ya como Tintorería, el negocio comenzó a prosperar. En el año de 1989 cambió de propietarios y el negocio continuo prosperando.

A raíz de la crisis de 1994 la situación económica de la empresa comenzó a tener una tendencia a la baja, y solamente se mantenía la empresa cubriendo sus gastos y con una mínima utilidad.

Para el año de 1996 se logró incrementar la productividad donde las utilidades comenzaron con una tendencia un poco a la alza.

---

No obstante para el año de 1998 la Administración de la Empresa decidió investigar más a fondo para dar con la causa de que los clientes de la empresa no se logaran incrementar y por lo tanto las utilidades seguían con una tendencia lincal.

Se dieron cuenta de que las personas habían cambiado de hábitos y ahora se preocupaban por pagar servicios en los cuales realmente se preocuparan por atenderlos y que las personas acudían a los establecimientos en los que se ofrecían servicios de este tipo y en donde los clientes se sentían satisfechos por el servicio obtenido a cambio de su dinero.

De esta forma se dieron cuenta de que existían muchos problemas en la empresa y de que la administración y organización de la misma no estaba realizando sus funciones adecuadamente, fue de esta forma que decidieron hacer algo al respecto.

Determinaron que lo primero que se debía hacer era echar a andar una estrategia para atraer a la clientela de nueva cuenta, ya que pensaron que lo demás vendría por sí solo, de esta forma se analizó la posibilidad de cambiar el trato a la clientela, ya que la forma en la que lo venían haciendo era un tanto

---

descortés, por lo que se decidieron a implementar un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes en la empresa y esperar resultados.

## **Atributos del Modelo**

Ninguna empresa, del tamaño que sea puede asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado, si no se ofrece servicios y productos de calidad a sus clientes, por lo tanto se debe comprometer la empresa con la mejora continua en todos los ámbitos que la conforman.

Ahora bien, de aquí surge una necesidad y una preocupación de ¿Qué pasa en una Tintorería que carece de un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes ?, se oyen varias cosas sobre Calidad en el Servicio a clientes , sin embargo con "Implementar un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes en una Tintorería", se cree que se obtendrá un mayor crecimiento.

## **¿Cuál es el Proceso a seguir ?**

Seguir un conjunto de etapas y actividades complementarias entre sí; que conforman para todos los integrantes de la empresa, un entorno propicio para

---

**la Implementación de un Modelo de Calidad en el servicio a Clientes como factor de crecimiento, en sus procesos, productos y servicios.**

Es una nueva forma de trabajar dentro de la empresa, a través de la cual todos sus integrantes se comprometen, día a día, a conseguir la mejora continua.

***Objetivos de la Implementación del Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes***

**Lograr un mayor crecimiento**

Fortalecer la cultura de la empresa a través de un cambio educativo hacia la calidad.

Enfocar a toda la empresa hacia sus clientes, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas.

Tener visión de dirección que oriente los esfuerzos hacia la calidad.

Establecer sistemas básicos para medir el cumplimiento de los requisitos de la calidad.

## **Beneficios que Ofrece el Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes**

Implementarlo significa obtener mejoras desde el primer momento ya que se traduce en un aumento de la productividad continua y pueden esperarse los siguientes beneficios:

### **Cuantitativos**

Aumento de la participación en el mercado.

Incremento de productividad.

Incremento de utilidades.

Incremento de la satisfacción en los clientes.

Ahorro de costos.

### **Cualitativos**

Mayor compromiso de todos para la calidad.

Mayor comunicación

Mayor liderazgo.

Mayor trabajo en equipo.

Antes de implementar el modelo es importante tener en cuenta que la empresa debe contar con una Visión y una Misión.

**¿Cuál es la Visión de la empresa ?**

Estar entre las más grandes y productivas Tintorerías de Cd. Nezahualcoyotl.

**¿Cuál es la Misión de la empresa ?**

Ofrecer un servicio de alta calidad y atención personalizada a los clientes, minimizando los errores y maximizando la productividad.

## **El Modelo**

Este Modelo centra su atención en cuatro elementos básicos, que aparecen estructurados de la siguiente forma:

---

**El QUÉ del Servicio:** ¿Cuál es el contenido de la oferta de Servicio?, ¿Qué servicios complementarios se incluyen?, ¿Cuál es el paquete global ofrecido?.

**El Quién del Servicio:** ¿Cuáles son los elementos personales que intervienen?, ¿Cuál es el papel asignado a cada uno?, ¿Qué es preciso hacer para que los sujetos activos del Servicio actúen con eficacia?.

**El Cómo del Servicio:** ¿A través de qué operaciones queda garantizado el Servicio?, ¿Qué Sistemas deben implantarse para que el Servicio sea prestado tal como fue diseñado?.

**El Para Quién del Servicio:** ¿A Quién debe dirigirse el mensaje que trasmite el Servicio ofrecido?, ¿Qué clase de comunicación debe instrumentarse para hacer participe al mercado de la oferta presentada?.

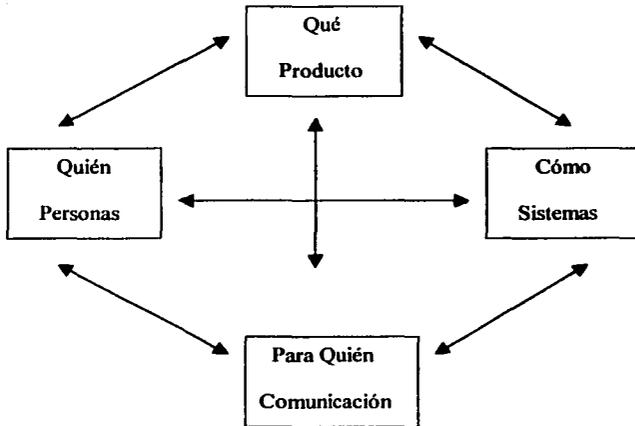


Fig. Elementos básicos del modelo. Se encuentran interrelacionados.

**Asignación de recursos humanos y actividades para cada elemento del  
Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes.**

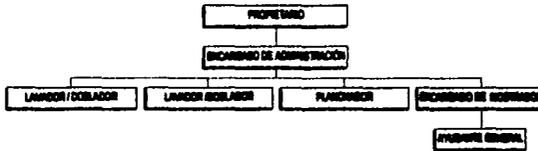
## **El Qué del Servicio**

### **Servicios de Tintorería.**

**El servicio de Tintorería debe prestarse con las siguientes características para ser considerado como un buen servicio:**

- ◆ Sin alteración de los colores originales.
- ◆ Sin daños irreparables a las prendas.
- ◆ Sin encogimiento de las prendas de vestir .
- ◆ Sin cambios de una pieza por otra.
- ◆ Entrega a tiempo de las prendas lavadas y planchadas.
- ◆ Servicio a domicilio ( sin costo extra ).
- ◆ Lavado de cortinas, edredones, colchas, cobertores, muñecos de peluche.
- ◆ Teñido de prendas de vestir.
- ◆ Costura y compostura (sastre).
- ◆ Teñido y pintado de todo tipo de artículos de piel.
- ◆ Servicio normal en 24hrs ( express en 12 Hrs.).

## El Quién del Servicio **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio. Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

Una pequeña empresa en el giro requiere básicamente del siguiente tipo de personal :

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Salario mensual \$</b>
Encargado general	Dirección y supervisión del proceso	2 años	8,000
Lavador y / o doblador ( 2 )	Manejo de Máquinas de lavado y / o centrifugado	1 año	5,000
Planchador ( 2 )	Operación de máquina de planchar	1 año	Sueldo por prenda
Encargado de mostrador	Atención a Clientes, clasifica y acomoda la ropa que se ha de entregar	1 año	5,000
Ayudante General	Hace de comodín	no necesaria	2,000

Antes de cubrir cualquier vacante , se deben desarrollar las siguientes actividades: Definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además de tener en cuenta los costos que involucran estas actividades.

**Celebrar el éxito**

- Reconocimiento privado y público.
- Días de descanso pagados.
- Bonos en efectivo.
- Premios de productividad, etc.

## **El Cómo del Servicio**

### **Proceso de capacitación del personal**

El nuevo trabajador puede tener experiencia en algún trabajo previo o ser reciente su ingreso al mercado laboral. En cualquiera caso es muy probable que requiera capacitación. El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se preparan para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, dentro o fuera de la empresa. Esto, a la vez, permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua es que beneficia tanto a la compañía como a los empleados.

**Los propósitos de un programa eficiente y efectivo de entrenamiento del personal comprenden cuatro tipos de cambio:**

- **Transmisión de información:** Distribuir información entre los integrantes del proceso de capacitación, entrenados como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas.
- **Desarrollo de habilidades:** Aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente al trabajo.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación y al desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a sentimientos y reacciones de otras personas.
- **Desarrollo del nivel conceptual:** El entrenamiento se puede llevar a cabo para desarrollar entre los trabajadores un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización y así pensar en

términos globales y amplios.

### **Iniciar el Proceso de Mejoramiento**

- Lanzamiento de los equipos de mejoramiento de la calidad.
- Definición de los indicadores de calidad.
- Encuestas de satisfacción.
- Recolección de los datos.

### **Mejoramiento de la Calidad**

### **Direccionamiento de Quejas**

De acuerdo al tipo de queja se canalizan estas con la persona adecuada para darles solución.

Encargado de mostrador y / o planchador. \*

Lavadores. \*\*

Encargado de producción. \*\*\*

Dirección. \*\*\*\*

- Entrega a desatiempo. \*
- Descortesía por parte del personal. \*
- Falta de información. \*
- Pérdida de accesorios. \*. \*\*
- Daño a prendas. \*\*
- Cambio de prendas. \*
- Extravío de prendas. \*\*, \*\*\*
- Apertura tardía. \*
- Entrega incompleta. \*
- Mala Calidad del lavado. \*\*
- Mala Calidad del planchado. \*
- Otras. ( de acuerdo a criterio del personal.)

**Encuestas de satisfacción**

**Ayúdenos a mejorar el Servicio**

¿Cómo califica usted el Servicio?

Excelente ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )

¿En qué tiempo le fue entregada su ropa?

3 min. ( )    5 min. ( )    10 min. ( )    más de 10 min. ( )

El personal que lo atendió fue:

Cortés ( )    Atento ( )    Amable ( )    Grosero ( )

Apático ( )    Desatento ( )    Descortés ( )    Servicial ( )

¿El servicio recibido cumplió con las expectativas que tenía del mismo?

Sí ( )    No ( )

¿Qué limitaciones encuentra en el Servicio que le estamos prestando?

¿Qué imagen tiene de la empresa?

**Sensibilizar a los empleados**

- Dramatizar.
- Situación económica.
- Presentar lo que está en juego.
- Demostrar la necesidad de cambiar

- Insatisfacción de la clientela.
- Errores cometidos.
- Repetición del trabajo.
- Cantidad de desperdicios.

**Alimentar por siempre el Proceso de mejoramiento**

Repetir con pasión: “Estamos aquí para satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes al menor costo”.

**El Para Quién del Servicio**

- La producción y consumo de este Servicio es netamente doméstico.
- La demanda muestra un crecimiento constante debido principalmente a la falta de tiempo para realizar la actividad personalmente.
- El personal encargado del Servicio debe transmitir una cultura de

calidad en el servicio.

- El servicio es proporcionado para todo tipo de personas y de todas las edades.
- Los nichos a desarrollar en este giro son ciudades que están creciendo, con concentración de población.

Una de las principales formas de hacerle llegar a los clientes los cambios que se están realizando dentro de la empresa es por medio del personal que trata directamente con los clientes, además de otras formas externas como:

**Volantes.** Los volantes son por lo general distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y la presentación de los mismos.

**Periódicos locales y folletos**

**Publicidad móvil local auditiva**

# Conclusiones

## **Conclusiones**

En el presente trabajo de Tesis “Implementación de un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes como Factor de Crecimiento en una Tintorería”, se pudo apreciar que es de gran importancia que la empresa mejore la Calidad de su personal, departamentos, productos y servicios, es decir, la imagen de la empresa, además de que la imagen y su posición en el mercado están en gran parte determinadas por la forma en que los clientes perciben la Calidad en esas áreas mencionadas, además del papel tan importante que juegan todos los integrantes de la empresa en la forma en que es percibido el Servicio de Calidad por parte de los Clientes.

También el presente trabajo de Tesis hace mención de sugerencias mismas que se aplicaron en un caso práctico, mismas que se pueden aplicar en una micro o pequeña empresa en el Servicio a Clientes, también recalcar que éste es un tema de actualidad, que ahora más empresas contemplan, y que lo ven como una excelente inversión en su Calidad, Productos y Servicio que presten, así como en el monitoreo de los mismos.

---

Dado lo anterior la creación de modelos que se ajusten a las necesidades de los clientes ha sido un punto de partida para lograr el factor de crecimiento en las micro y pequeñas empresas como se menciono desde el inicio.

***La mayoría de la gente presume que la calidad y el precio es el motivo más importante al momento de tomar la decisión de comprar. Sin embargo, ahora se puede decir que otro factor de gran importancia, es el Servicio a Clientes.***

Por otro lado se ve que en ocasiones las personas guían sus pasos hacia establecimientos en donde ellos sienten que son bien recibidos y en donde muestran que tienen un verdadero interés en satisfacer totalmente todas y cada una de las necesidades del Cliente, es decir establecimientos en los que el personal tiene una gran actitud de servicio, ya que en la actualidad las personas se dirigen hacia donde obtienen lo mejor por su dinero, es por esto que es imprescindible que una empresa analice como se esta prestando el servicio al Cliente.

Implementar el Modelo significó obtener mejoras, que es lo se creyó desde el primer momento, y esto se puede ver en los anexos, los cuales contienen cifras en pesos, de un Análisis Comparativo del Crecimiento del año

---

98 con el año 2000 de la Tintorería "X", en cuyo análisis demuestra un aumento en la productividad continua, además de los siguientes beneficios:

**Cuantitativos:**

**Aumento de la participación en el mercado.**

**Incremento de productividad.**

**Incremento de utilidades.**

**Incremento de la satisfacción en los clientes.**

**Ahorro de costos.**

**Cualitativos:**

**Mayor compromiso de todos para la calidad.**

**Mayor comunicación**

**Mayor liderazgo.**

**Mayor trabajo en equipo.**

Por otro lado la globalización demandan expertos con una formación, desempeño y actitudes más acordes que respondan a las expectativas esperadas por el cliente, y los directivos responsables del cambio, con una fórmula para

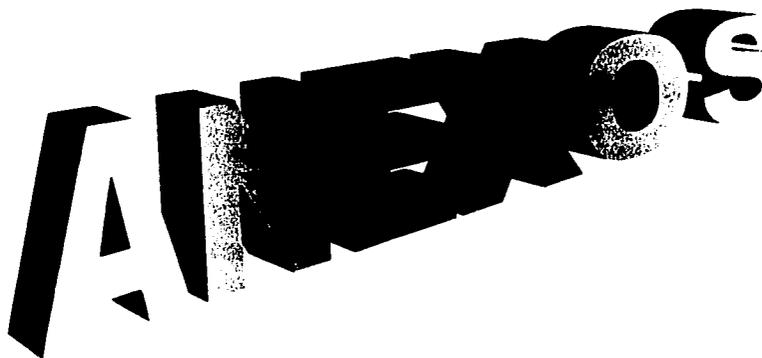
---

lograr ventajas competitivas a nivel de empresa pueden obtener clientes satisfechos.

Así pues la empresa Inteligente adopta una orientación hacia el Cliente, puesto que él marca la pauta para lo que es y hace aquella, y le permite un mayor crecimiento.

Es posible que la calidad de las respuestas de los Clientes sea muy diversa, y es esencial analizar dichas respuestas con todo cuidado, o cuando resulte pertinente abordar de inmediato los aspectos específicos que planteen los Clientes y comunicarles los avances a la brevedad posible.

**Con lo anteriormente mencionado se comprueba la hipótesis de que efectivamente “Si se Implementa un Modelo de Calidad en el Servicio a Clientes entonces la Tintorería obtendrá un mayor crecimiento”.**

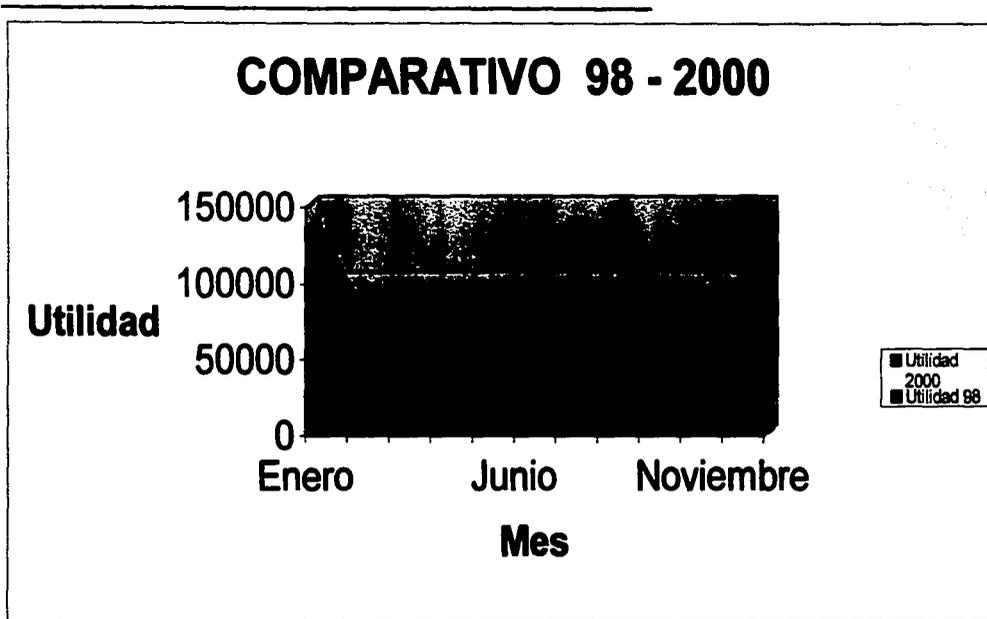


Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Ingresos	151200	109440	105600	99840	120000	107520	115000	122880	104640	115200	120000	129600	1400620
Egresos	62480	53432	52330	50942	55800	52896	53750	56984	52132	54770	55750	57590	658176
Utilidad	86740	56008	53270	48898	64400	54624	61250	66316	52508	60430	64250	72010	742744
Acumulado	86740	144748	198018	246916	311316	365980	427230	493546	546054	606484	670734	742744	742744
<b>Ingresos</b>													
Clientes	151200	109440	105600	99840	120000	107520	115000	122880	104640	115200	120000	129600	1400620
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totales</b>	151200	109440	105600	99840	120000	107520	115000	122880	104640	115200	120000	129600	1400620
<b>Egresos</b>													
Gastos fijos	26100	26100	26100	26100	26100	26100	26100	26100	26100	26100	26100	26100	313200
Gastos variables	34610	25732	24680	23342	26050	25108	25800	28884	24532	27120	28050	30040	328026
Otros gastos	1750	1600	1550	1500	1450	1650	1750	1600	1500	1550	1600	1450	18950
<b>Totales</b>	62480	53432	52330	50942	55800	52896	53750	56984	52132	54770	55750	57590	658176

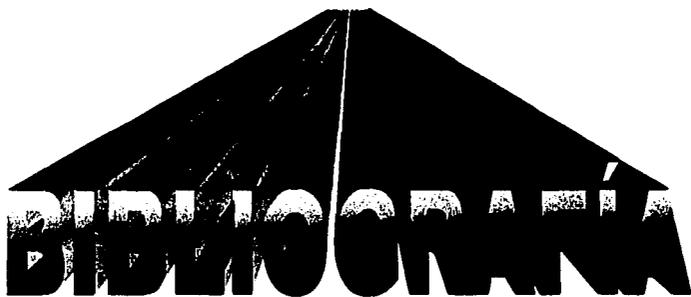
Nota: Las cifras están expresadas en pesos.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Ingresos	98516	63840	61884	58520	70300	63080	64600	72048	61332	67486	66160	78000	816848
Egresos	41987	36222	35687	34936	37630	36024	36670	36070	35534	36662	37206	36790	445350
Utilidad	47019	27618	26177	23584	32670	27056	27930	33978	25796	30506	31952	37210	371466
Acumulado	47019	74637	100614	124368	157088	184124	212054	246032	271630	302336	334286	371466	371466
<b>Ingresos</b>													
Clientes	98516	63840	61884	58520	70300	63080	64600	72048	61332	67486	66160	78000	816848
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totales	98516	63840	61884	58520	70300	63080	64600	72048	61332	67486	66160	78000	816848
<b>Egresos</b>													
Gastos fijos	18080	18080	18080	18080	18080	18080	18080	18080	18080	18080	18080	18080	217080
Gastos variables	21757	18632	18047	15346	18080	18264	18630	18360	15944	17342	17518	18250	209320
Otros gastos	1730	1600	1550	1500	1450	1650	1750	1600	1500	1550	1600	1450	18950
Totales	41987	36222	35687	34936	37630	36024	36670	36070	35534	36662	37206	36790	445350

Nota: Las cifras están expresadas en pesos.



---



**BIBLIOGRAFÍA**

---

## BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl.  
Gerencia del Servicio.  
Fondo Editorial Legis, México, 1990.

CLAUS, Moller.  
Calidad Personal, la base de todas las demás calidades.  
TMI México, México, 1991.

GINEBRA, Joan.  
Dirección por Servicios.  
McGraw Hill Interamericana de México S. A. de C. V., México 1991.

LARIOS Gutiérrez, Juan José.  
Hacia un Modelo de Calidad.  
Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.

M. GROOCOCK, John.  
La Cadena de la Calidad.  
Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid, 1993.

MERCADO H., Salvador.  
Administración y Calidad.  
Editorial PAC S. A. de C. V., México, 1996.

PICAZO Manríquez, Luis.  
Ingeniería de Servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas y sostenibles.  
McGraw Hill Interamericana de México S. A. de C. V., México, 1992.

---

THOMAS, Marian.  
Servicio, la clave para ganar Clientes eternos.  
Panorama editorial, México, 1993.

W. BROKEES, Richard.  
La Nueva Mercadotecnia.  
McGraw Hill, México, 1990.

WALKER, Denis.  
El Cliente es lo Primero.  
Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid, 1992.

WELLEMIN, John.  
Servicio Efectivo al Cliente en una semana.  
Panorama Editorial, México, 1996.

ZORRILLA Arena, Santiago.  
Introducción a la Metodología de la Investigación.  
Editorial Océano, México, 1992.