



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**“LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE,  
UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS”.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTA:  
**PERLA SANDOVAL FLORES**

ASESOR DE TESIS:  
**LIC. PERSEO ROSALES REYES**

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MAYO DE 2002.



## AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir y servir en esta vida.

En un lugar muy especial y único a mis padres y hermanos que con su apoyo moral y económico han apoyado cada uno de los proyectos grandes y pequeños que se han presentado en mi vida.

A la Universidad Tecnológica de la Mixteca que me brindó la oportunidad de ingresar a sus aulas para obtener los conocimientos mejorando mi preparación y él de las personas que dirigen y crean las empresas.

A los maestros que aportaron su esfuerzo y amplia experiencia en mi formación académica y profesional.

Deseo también expresar mi más amplio reconocimiento y agradecimiento a mi asesor de tesis por su colaboración y disposición de tiempo que aportó al apoyar este trabajo de investigación, así mismo a las profesoras que efectuaron la revisión de la tesis.

De manera específica quiero agradecer a las personas a quienes se entrevistaron, que hayan colaborado con su valioso punto de vista.

Expreso mi más amplio agradecimiento a todas las personas que con su apoyo y participación hicieron posible que este trabajo llegara a su feliz termino, especialmente a Armando López Torres.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
---------------------	----------

## **CAPÍTULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Propósito	11
1.3. Objetivo general	11
1.4. Objetivos particulares	11
1.5. Justificación	12
1.6. Alcances y limitaciones	13
1.7. Hipótesis	14

## **CAPÍTULO II. ¿QUÉ ES LA EMPRESA?**

2.1. ¿Qué es empresa?	16
2.1.1. Acepciones de empresa	17
2.1.2. Tipos de empresas	17
2.2. Clasificación de la empresas	18
2.2.1. Criterio de la Secretaría de Economía	19
2.2.2. Criterio de Lourdes Münch	20
2.2.3. Criterio de Nafin	21
2.2.4. Criterio de SEDIC	21
2.3. Orientación de la empresa	22
2.3.1. Orientación a la producción	22
2.3.2. Orientación a las utilidades	23
2.3.3. Orientación al cliente	24
2.4. Valores corporativos	25
2.4.1. Misión	25
2.4.2. Visión	28
2.4.3. Filosofía	29
2.4.4. Valores	30
2.4.5. Búsqueda de una identidad empresarial	32
2.4.6. Sinergia	33

## CAPÍTULO III. EL CLIENTE

3.1. Definición de cliente y consumidor	35
3.2. Clasificación de los clientes	36
3.3. Mercado	37
3.3.1. Definición de mercado	37
3.3.2. Segmentación Mercados	38
3.4. ¿Por qué compra la gente?	38
3.5. ¿Cómo saber lo que el cliente necesita?	39
3.6. Motivos de compra	40
3.6.1. Motivos racionales de compra	40
3.6.2. Motivos emocionales de compra	40
3.6.3. Motivos de compra de patrocinio	41
3.7. Actividades que benefician constante del cliente	42
3.8. Regulación de las relaciones con el consumidor	43
3.9. Consideraciones acerca del conocimiento del producto	43
3.9.1. Conocimiento del producto	44
3.9.2. Requerimientos de uso y función de los productos	45
3.10. Consideraciones sobre la distribución	46
3.10.1. Importancia de los intermediarios en la distribución	46

## CAPÍTULO IV. EL PERSONAL DE VENTAS

4.1. Definición de vendedor	49
4.2. Objetivo de la venta	50
4.3. Proceso de venta	52
4.4. Características del personal	52
4.5. Reclutamiento de personal	55
4.6. Selección de personal	55
4.7. Entrenamiento	57
4.7.1. Diseño del programa de entrenamiento	58
4.7.2. Áreas incluidas en los programas de entrenamiento	59
4.8. Motivación	60

## CAPÍTULO V. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

5.1. Servicio + calidad = calidad en el servicio	63
5.1.1. Definición de servicio	64
5.1.2. Definición de servir	64
5.1.3. Definición de servicial	64
5.1.4. Definición de servilismo	65
5.1.5. Actitudes del servilismo	65
5.1.6. Definición de calidad	65
5.2. Tipos de calidad	66
5.3. Servicio al cliente	68
5.4. Fases del servicio	70
5.5. Tipos de servicio	71
5.6. Niveles de calidad de servicio	73
5.7. Requerimientos del cliente	75
5.8. Modelos de calidad	81
5.8.1. El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)	81
5.8.2. El Modelo de Grönross (1984)	82
5.8.3. El Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	82
5.8.4. SERVPERF de Cronin & Taylor (1992)	84
5.8.5. Johnson, Tsiros & Lancioni (1995)	85
5.8.6. Samart Powpaka (1994)	86
5.9. Características de un servicio de calidad	87
5.10. Actitudes de la calidad	89
5.11. Empresa agradable	94
5.12. Manejo de quejas	96
5.13. Estrategia para crear un servicio de calidad	101
5.14. Ventajas de implantar la calidad en el servicio	109

## CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA

6.1. Diseño de la investigación	111
6.2. Determinación de la muestra	113
6.3. Procedimiento de recolección de datos	114
6.4. Recolección de datos	115

## CAPÍTULO VII. RESULTADOS

7.1. Resultados de las encuestas aplicadas a empresas	117
7.2. Comentarios de los resultados de las encuestas aplicadas a las empresas	119
7.3. Resultados de las encuestas aplicadas a clientes	121
7.4. Comentarios de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes	122

## CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

124

## BIBLIOGRAFÍA

128

## ANEXOS

1. Carta de solicitud de información	132
2. Giros comerciales y total de empresas	133
3. Total de empresas de comercio	135
4. Total de empresas de servicio	136
5. Determinación de encuestas a aplicar	137
6. Solicitud de encuesta al empresario	138
7. Formato de encuesta aplicada a los responsables de las empresas	139
8. Resultados de las encuestas aplicadas a empresas	141
9. Gráficas de resultados de encuestas aplicadas a empresas	147
10. Formato de encuesta aplicada al cliente	158
11. Resultados de las encuestas aplicadas a clientes	160
12. Gráficas de resultados de encuestas aplicadas a clientes.	162

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de mejorar la calidad en el servicio que se presenta actualmente en las micro y pequeñas empresas de giro comercial de la ciudad de Huajuapán. La calidad es un aspecto importante que el empresario debe contemplar al iniciar o dirigir una empresa, especialmente la calidad en el servicio debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la empresa y son la razón de ser de la misma. Actualmente el servicio que se brinda en las micro y pequeñas empresas, de giro comercial, de la ciudad de Huajuapán es deficiente debido a la falta de cultura empresarial.

Es necesario capacitar a los gerentes, propietarios o encargados de estas empresas para brindarles los conocimientos necesarios sobre los aspectos que integran la cultura empresarial y específicamente sobre la calidad en el servicio, como una herramienta para diferenciarse de las demás empresas. Para lograr la calidad en el servicio, es primordial que los empresarios tengan las bases de lo que es la empresa como una forma de organización, conozcan el producto que están ofreciendo, tengan a la disposición los productos cuando el cliente lo solicita, proporcionen las condiciones necesarias al cliente para realizar la compra, que el personal de ventas este capacitado para vender, comprenda y aplique los aspectos que involucra la calidad en el servicio.

El desarrollo de la investigación de tesis se presenta en capítulos, los cuales abordan lo siguiente:

El propósito y organización se presenta en el capítulo I, estableciendo el planteamiento del problema, objetivo y la justificación como elementos esenciales para comprender esta investigación.

Enseguida el capítulo II presenta los aspectos generales de una empresa, criterios de clasificación, para saber a qué tipo de empresas se dirige la investigación, como también los aspectos fundamentales que la constituyen como son: Misión, visión, filosofía y valores.

Continuando en el mismo orden el capítulo III se expone la información referente al cliente, definición, clasificación, mercado y motivos de compra. Todos los clientes tendrán diferentes motivos de compra sin embargo es necesario analizarlos para establecer el ambiente y las condiciones que favorezcan su decisión. Así mismo examinar los factores que intervienen en la compra, los grupos de influencia en que se desenvuelve, los factores personales para que el empresario pueda influir en la compra. También se describen aspectos generales al conocimiento del producto y requerimientos de uso, con el objetivo establecer la importancia que tiene el conocimiento de éste, para brindar un servicio de calidad. Se presentan además algunas consideraciones sobre la distribución e importancia de los intermediarios, esta información ayuda a los empresarios a conocer elementos para tener a la disposición el inventario y satisfacer en tiempo las necesidades de los clientes.

Posteriormente en el capítulo IV se presentan aspectos relevantes sobre el personal de ventas, destacando la importancia del reclutamiento, selección, motivación y entrenamiento del personal para el desempeño óptimo de sus funciones. El objetivo es ayudar a los empresarios a visualizar formas de mejorar las funciones del personal de ventas que permitan promover y estimular la atención al cliente para brindar un mejor servicio a los clientes.

La calidad en el servicio se aborda en el capítulo V donde se exponen conceptos de servicio como la acción de atender a los clientes, calidad, tipos de calidad, servicio al cliente, fases del servicio, tipos de servicio, niveles de calidad en el servicio, los requerimientos del cliente que en base a ello se debe trabajar para brindar un servicio de calidad, modelos de calidad, características de un servicio de calidad presentando principalmente la confiabilidad, la cortesía, la seguridad, accesibilidad, trato amigable y capacidad de respuesta como elementos relevantes en las actitudes que deben tener las personas al atender al cliente, el manejo de quejas y por último una estrategia para mejorar el servicio al cliente.

Para explicar la forma en que se desarrollo la investigación en el capítulo VI denominado metodología, se mencionan fuentes de información, objetivo de los cuestionarios aplicados a clientes y empresas, determinación de la muestra e información de los datos.

En el capítulo VII de resultados, se hace un análisis de la situación del servicio que se brinda en las empresas de la ciudad y de lo que opinan los clientes respecto a ello para confirmar que es necesario un cambio en los esquemas de servicio mediante la capacitación constante de los empresarios y de su personal en lo que concierne a los aspectos generales de la empresa, a través de esta investigación de campo se detectó cómo percibe el cliente el servicio y cómo lo ejecutan los empresarios. La investigación recolectó la opinión de 212 empresarios y 381 clientes de acuerdo con una muestra específicamente diseñada y con base en un cuestionario uniforme se presentan los resultados.

Finalmente en el capítulo VIII acerca de las conclusiones y recomendaciones se presentan aspectos detectados a través de la investigación y conocimientos adquiridos durante la carrera. Se espera que esta investigación contribuya al desarrollo de una cultura empresarial, tratando así de mejorar la calidad en el servicio de las micro y pequeñas empresas de esta ciudad.

## **CAPÍTULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad las empresas han tratado de sobresalir aplicando diversas tendencias administrativas con el objetivo de ser más competitivas en el mundo globalizado. Sin embargo en la ciudad de Huajuapán que se ha dedicado por años a la actividad comercial las empresas no han optado por mejorar, un reflejo inmediato e importante es la atención al cliente que brindan las empresas, presentando clientes insatisfechos que generalmente se quejan unos y otros de la baja calidad en el servicio, esta característica se debe principalmente a la falta de preparación de los empresarios.

### **1.2. Propósito**

Ante la baja calidad en el servicio que se brinda en las empresas de la ciudad de Huajuapán es necesario cambiar los esquemas de servicio mediante la capacitación constante del personal de ventas y formar a los empresarios en una cultura empresarial.

### **1.3. Objetivo general**

Contribuir al mejoramiento del servicio prestado al cliente por las empresas de la ciudad de Huajuapán.

### **1.4. Objetivos particulares**

- Determinar las razones por las que existe baja calidad en el servicio en las empresas de la ciudad de Huajuapán.
- Proponer puntos para mejorar la calidad en el servicio que se brinda actualmente en las empresas.
- Proporcionar los conocimientos básicos relacionados con la empresa para contribuir a la formación de una cultura empresarial.

## 1.5. Justificación

Vivimos en un mundo que avanza rápidamente, donde se vislumbran distintas maneras de enfocar a las empresas, pero principalmente enfocarlas a trato de los clientes, la empresa debe trabajar para los clientes debido a que son primordiales para sobrevivir ante la competencia.

“La herramienta más importante para una eficaz competitividad: consumidores contentos”.<sup>1</sup>

La atención es algo que siempre recuerda el cliente de los lugares donde realiza sus compras, negocios, actividades recreativas, comidas, etc. La forma de cómo recibe el servicio o producto es importante por que es la manera de cómo recordará a la empresa, la atención del vendedor, la información brindada acerca del producto, el servicio post-venta, las instalaciones, entre otros factores que influyen en que el cliente regrese con frecuencia a solicitar el producto o servicio a la empresa.

La atención al cliente no es un tema nuevo por abordar, sin embargo es una situación preocupante en el sector privado tanto como en el público, donde constantemente los servidores públicos ofrecen una pésima atención a los ciudadanos. “... la poca importancia que se le da en las empresas al bienestar y a las quejas de los clientes. No suele originarse este problema por mala voluntad, se ocasiona por una completa indisposición o incapacidad de la empresa y del personal a nivel ejecutivo para resolver con toda propiedad y en forma definitiva, objeciones del consumidor”.<sup>2</sup> En el caso del sector privado, existen empresas que aun no tienen conciencia de que el cliente es la esencia de que su negocio exista, esta situación no solo se presenta en la micro y pequeña empresa si no también en algunas empresas medianas, por ello es importante investigar los factores que afectan al servicio y de esta manera mejorar el servicio convirtiéndolo en una ventaja competitiva.

“En el mundo económico ha habido grandes cambios en diferentes áreas... en los mercados industriales, en la calidad, la productividad, el mercado, la competitividad, las formas de organizar (reingeniería), y un tema importante que ha surgido de todos estos cambios es **el servicio al cliente**, es decir, el valor de tener satisfecho al cliente”.<sup>3</sup>

Arturo Morales Castro divide los cambios más importantes, que han surgido en los últimos 50 años en cuatro fases: Productividad de 1945 a 1970, la Calidad de 1970 a 1980, la Flexibilidad de 1980 a 1990 y el Servicio de 1990 en adelante. En esta última, se profundiza sobre las demandas de los clientes, se debe trabajar en forma conjunta con el cliente y para que la empresa sea competitiva debe tener una organización que satisfaga los requerimientos del cliente y prepare a sus empleados para atender al cliente.

El servicio representa una ventaja competitiva. El profesor Michel Porter menciona que la única posibilidad de sobrevivir en el mercado es tener una ventaja competitiva sostenible, entendiéndose como ventaja competitiva la cualidad o característica del negocio que le permite situarse en una posición de ventaja para un mercado determinado.

---

<sup>1</sup> Lele M. Milind y Jagdish Sheth. “El cliente es la clave”. Edit. Díaz de Santos, S.A. Madrid. 1989. pp.23.

<sup>2</sup> Salvador García Liñan. “Por un cliente contento”. Mundo Ejecutivo. Octubre 1999. pp.174-176.

<sup>3</sup> Morales Castro, Jiménez Peralta. “El Servicio al cliente como Estrategia de posicionamiento”. Administrate Hoy. Marzo de 1999. pp.50-54.

La valoración que hace el cliente de la calidad en el servicio, se forma de acuerdo a las siguientes dimensiones:

Tangibles	La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.
Confiabilidad	La capacidad de llevar a cabo el servicio prometido en forma confiable y precisa.
Capacidad de respuesta	Voluntad para ayudar a los clientes y proporcionarles servicio rápido. Conocimientos y cortesía de los empleados.
Empatía	Una atención individualizada, amable, que la empresa proporciona a sus clientes. <sup>4</sup>

Considerando estas dimensiones se observa que en la ciudad de Huajuapán a los empresarios les falta conocer lo que significa el servicio al cliente, y lo importante que puede ser para la empresa, al generar y mantener a los clientes contentos. Sí en las empresas se considerará el servicio al cliente como una herramienta básica en las actividades, esta se convertiría en una gran ventaja competitiva a explotar debido a que a los clientes les gusta que los traten bien cuando asisten a comprar algún producto o servicio, que el vendedor los asesore sobre lo que van a comprar, les gusta sentirse bien con lo que se van a llevar, estas son razones valiosas para mejorar el servicio que se brinda actualmente en esta ciudad, y así lograr un cambio en la actitud de la personas que realizan las ventas y mantener cliente contentos.

## 1.6. Alcances y limitaciones

Esta investigación servirá para mejorar los servicios que se brindan en las micro y pequeñas empresas de giro comercial, no solo de esta ciudad sino de otros lugares donde se presente un fenómeno similar, esto es importante que se realice en esta ciudad ya que su principal actividad económica es el comercio donde diariamente se efectúan un gran número de ventas personales, donde se brinda un servicio.

En primera instancia los beneficiados serán los clientes que reciben el servicio, pero el objetivo primordial de la investigación es mejorar el servicio de las micro, pequeñas y medianas empresas que ofrecen productos y servicios en la ciudad de Huajuapán, que en el largo plazo el tener clientes satisfechos les reditué mayores utilidades, evitando de manera indirecta que los clientes acudan a otros mercados.

La investigación dará a conocer el esquema propuesto para mejorar la calidad en el servicio al cliente a través de la Regiduría de Desarrollo Económico y Turístico en coordinación con la Regiduría de Salud, ambas del H. Ayuntamiento de la Heroica Ciudad de Huajuapán, a los empresarios con la finalidad de que lo pongan en práctica, aunque en muchas ocasiones

---

<sup>4</sup> Schiffman G. Leon, Lazar K. Leslie. 1997. Comportamiento del Consumidor. 5ta. Ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp. 192.

se resisten al cambio, al brindar un buen servicio a los clientes estos estarán satisfechos por que se cubrió una necesidad y las empresas mejorarán sus beneficios.

Por otra parte se generará una fuente de información para futuras investigaciones, contribuyendo a la formación de la cultura empresarial que le hace falta a una ciudad dedicada por años a la actividad comercial.

La única limitante de esta investigación es el tiempo de aplicación, debido a que constantemente se realizan estudios sobre procesos de mejoras a las empresas y tal vez surgiría una mejor propuesta de mejorar la calidad en el servicio.

### **1.7. Hipótesis**

“La baja calidad en el servicio se debe a la falta de cultura empresarial por parte de los micro y pequeños empresarios de Huajuapán, en el sector comercio”.

Entendiéndose como cultura empresarial: la aplicación y práctica constante de una forma de pensar, vivir y actuar basado en las costumbres, creencias, experiencias y conocimientos adquiridos de las personas que dirigen y trabajan en las empresas. Considerando como puntos fundamentales para el desarrollo de una cultura empresarial el establecimiento de la misión, visión, filosofía, valores, objetivos y planes que se reflejan posteriormente en la administración de los recursos, reglamentos internos, manuales de organización, técnicas de ventas, servicio al cliente, diseño del producto, imagen corporativa, entre otros puntos importantes que se pueden resaltar en las actividades de las empresas.

## **CAPÍTULO II. ¿QUÉ ES LA EMPRESA?**

El empresario para brindar un servicio de calidad debe conocer los aspectos generales que guían las actividades de las empresas. Los empresarios de la ciudad de Huajuapán necesitan en específico tener presente el concepto de empresa, debido a que en muchas ocasiones no consideran a su empresa como tal. La misión y la visión son pilares básicos del desempeño de la empresa ya que en estos se establecen la razón de ser de la empresa y lo que se desea llegar a ser en el futuro, así mismo los valores guían las actitudes de las personas que laboran en la empresa generando la imagen de esta y la calidad de servicio que se refleja en el conocimiento y el compromiso que tengan los empleados con la misma. Sin embargo no solo la disposición y conocimientos que tengan los empresarios para guiar las empresas influyen en el desempeño de esta, también intervienen los recursos humanos, sus habilidades, los factores económicos, tecnológicos, los competidores, entre otros.

### **2.1. ¿Qué es la empresa?**

La empresa realiza una de las actividades más importantes del hombre: la prestación de bienes y servicios para satisfacer una necesidad, ya sea de alimentación, vestido, o un gusto que satisfaga su necesidad de afecto y pertenencia como pueden ser las joyas, los automóviles, el pago de membresía a un club, entre muchos más. En la función de consumo, todos de alguna manera siempre necesitan de otra persona, productos o servicios para satisfacer sus necesidades, y la empresa es el agente que genera el vínculo entre los productos y los consumidores hacia los que van dirigidos. Esta actividad debe ser siempre enfocada a servir al cliente de la mejor manera, ya que representa la existencia de la empresa en el presente y en el futuro, dándole el beneficio de servir y recibir utilidades.

La actividad de la empresa puede ir en aumento si se comprende ¿cuál es el producto? ¿qué se vende? ¿a qué se dedica? ¿cuál es el fin de existir como empresa? Lo anterior se aclara entendiendo en qué giro se encuentra la empresa, cómo esta constituida, es pequeña o mediana, cuál es su misión, filosofía y valores, es importante que los empleados y dirigentes de una empresa lo comprendan dado que ellos realizan las actividades diarias de la empresa, si cuentan con toda la información anterior ellos sentirán que son parte de la organización y de esta manera se generará un compromiso hacia ella.

Al constituirse una empresa esta tiene como objetivos:

- Satisfacer una necesidad que existe entre los consumidores de un mercado.
- Obtener utilidades por el producto o servicio vendido.
- Investigar la tecnología que la podría llevar a mejorar sus actividades.

### 2.1.1. Acepciones de empresas

La empresa ha tenido diversas acepciones, dependiendo de cómo la concibe cada autor, por ejemplo:

Es la unidad productiva o de servicio que constituida, según aspectos prácticos o legales se integran por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (Fernández José A., 1990).

Es la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes y servicios. (Barrera Graff, 1990).

Grupo Social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Münch Lourdes, 1990).

La empresa es un conjunto de personas que se dedican a la producción de bienes o a la prestación de servicios con el fin de satisfacer una necesidad y obtener beneficios.

### 2.1.2. Tipos de empresas

La empresa es una persona, las personas pueden ser físicas o morales ambas tienen derechos y obligaciones, que son abordadas de diferente manera dependiendo de la forma en que se constituyeron legalmente. La *persona física* es una sola persona que responde a todas las obligaciones que contraiga con acreedores, proveedores, gozando de autonomía en la toma de decisiones de su empresa, por otra parte la *persona moral* o sociedad esta constituida de dos personas o más que aportan su capital para que inicie las actividades su empresa y la responsabilidad se limita al monto de sus acciones, existe un consejo de administración que es el que toma las decisiones en conjunto, la ventaja de esta constitución es que la inversión del capital para la empresa puede ser mayor. (Lawrence Gitman, 1997).

Las empresas pueden presentarse de dos formas, que a continuación se mencionan:

- *Empresas de propiedad unipersonal (o Persona Física)*. Es un negocio propiedad de un solo dueño, quien lo administra para su propio beneficio. La típica empresa unipersonal es el pequeño negocio, como la tienda de abarrotes de la colonia, el taller mecánico o la reparadora de calzado. Normalmente el propietario, junto con unos pocos empleados, dirige la organización. Éste suele obtener capital a partir de sus recursos personales o mediante préstamos, y es responsable de todas las decisiones. La empresa de propiedad unipersonal está en la industria de las ventas al mayoreo o al menudeo, de prestación de servicios y de obras de construcción. (Lawrence Gitman, 1997).

- *Corporaciones (o Sociedades Anónimas)*.<sup>1</sup> Es una entidad artificial que sólo existe ante la ley, conocida con frecuencia como “entidad” legal; ésta posee las facultades de una persona en cuanto a que puede demandar y ser demandada, pactar y constituir contratos y adquirir propiedades a su nombre. (Lawrence Gitman, 1997).

La venta al por menor sirve las necesidades económicas de los consumidores de cuatro maneras (Meyer Harris, et. al. 1992):

1. Suministra los bienes y servicios correctos cuando y donde se requieren, con poca o ninguna demora.
2. Facilita la selección y comparación de las características, la calidad y los precios de los bienes y servicios que los consumidores desean.
3. Mantienen precios bajos para competir por el dinero de los consumidores.
4. Ayuda a elevar el nivel de vida, que se mide por la cantidad y calidad de bienes y servicios que la gente tiene o usa.

El comerciante, mediante su actividad, realiza la función de aportar al mercado general bienes y servicios, con fines de lucro. Esta actividad es realizada por el comerciante a través de la organización de los elementos patrimoniales y personales necesarios, elementos que en su conjunto integran su empresa. La empresa, es pues, una organización que coordina diversos factores económicos dirigidos ya a la producción, ya al intercambio de bienes o servicios para el mercado. (Soto Clemente, 1990).

## **2.2. Clasificación de las empresas**

El comercio existe por la necesidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, por esta razón los industriales buscan una forma de hacer llegar sus productos a los consumidores, para ello establecen canales de distribución donde se encuentran mayoristas, comisionistas, minoristas, entre otros, así los minoristas o comerciantes representan el último enlace del canal de distribución.

Hay empresas que por su giro mantienen menos contacto con los clientes, pero no por ello es menos importante la atención al cliente. En cambio las empresas comerciales establecen un vínculo más estrecho con ellos ya que son los que llevan los productos hasta el consumidor final.

---

<sup>1</sup> Para el caso de México, la Corporación es una Persona Moral que puede ser constituida bajo cualquier régimen jurídico que señale la Ley General de Sociedades Mercantiles. La Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus aportaciones (acciones).

### 2.2.1. Criterio de la Secretaría de Economía

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de marzo de 1999 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

**Tabla No.1**

<b>CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Servicio</b>	<b>Comercio</b>
<b>Microempresa</b>	1-30	1-20	1-5
<b>Pequeña empresa</b>	31-100	21-50	6-20
<b>Mediana empresa</b>	101-500	51-100	21-100
<b>Gran empresa</b>	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Secretaría de Economía. “Clasificación para las PYMES”. [http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5). 8 de Abril de 2002.

Se presenta esta clasificación con el objetivo de visualizar en que clasificación se ubican las micro y pequeñas empresas de giro comercial sobre las que se realiza el estudio de la calidad en el servicio al cliente.

Las empresas se han diversificado en las actividades que realizan, unas son públicas y otras privadas, en otras la responsabilidad es de acuerdo a la forma en que se constituyó legalmente, y así puede clasificarse por diferentes criterios. A continuación se presenta el criterio de Lourdes Münch.

**Tabla No.2**

**2.2.2. Criterio de Lourdes Münch**

ACTIVIDAD O GIRO	INDUSTRIALES	Extractivas	Recursos renovables Recursos no renovables	
		Agropecuarias		
	COMERCIALES	Manufactureras	Bienes de producción Bienes de consumo final	
		Mayoristas Minoristas Comisionistas		
		Transporte Turismo Instituciones financieras Educación		
	SERVICIO	Servicios públicos varios	Comunicaciones Energía Agua	
Servicios privados varios		Asesoría y administración Promoción y ventas Publicidad, etc.		
Salubridad Fianzas y seguros				
OTROS CRITERIOS	ECONÓMICO	Básicas Semibásicas Secundarias Nuevas Necesarias		
		RÉGIMEN JURÍDICO	Sociedad Anónima Sociedad Cooperativa Sociedad de Responsabilidad Limitada Sociedad de Capital Variable Sociedad en Comandita Simple Sociedad en Comandita por Acciones Sociedad en Nombre Colectivo	
	DURACIÓN		Temporales Permanentes	
	OTROS		Mercadotecnia Producto	
	ORIGEN DEL CAPITAL	PRIVADAS	Nacionales Extranjeras Transnacionales	
PÚBLICAS		Centralizadas Desconcentradas Estatales Paraestatales Descentralizadas		
MAGNITUD O TAMAÑO	PEQUEÑAS MEDIANAS GRANDES	Criterio de Nacional Financiera		
		Ventas	Local Nacional Internacional	
		Finanzas		
		Producción	Artesanal Mecanizada Altamente mecanizada Automatizada	
		Personal		

### 2.2.3. Criterio de Nafin

Los criterios para la clasificación de las empresas autorizados por Nacional Financiera se mencionan a continuación:

**Tabla No.3**

<b>CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS</b>			
<b>Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<i>Micro</i>	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
<i>Pequeña</i>	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
<i>Mediana</i>	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
<i>Grande</i>	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Criterios autorizados por Nacional Financiera en la primera sesión ordinaria de su Consejo Directivo, efectuada el 29 de enero de 1999<sup>2</sup>.  
*Las unidades se refieren al número de personas que pueden trabajar en cada uno de los estratos.*

Fuente: NAFIN. “Clasificación de empresas”. [http://www.nafin.gob.mx/prod\\_ser/ps.htm](http://www.nafin.gob.mx/prod_ser/ps.htm). 28 Octubre de 2000.

### 2.2.4. Criterio de SEDIC

También es importante considerar el criterio establecido por la Secretaria de Desarrollo Industrial y Comercial del Estado de Oaxaca (SEDIC)<sup>3</sup>:

*Micro industria;* es la unidad económica que ocupa directamente hasta 15 trabajadores, el monto de sus ventas anuales no exceden \$1,500,000.00

*Industria pequeña;* son las que ocupan de 16 hasta 100 trabajadores y el monto de sus ventas anuales no exceden el equivalente \$15,000,000.00 al año.

*Industria mediana;* son las que emplean entre 101 y 250 trabajadores y el monto de sus ventas netas no rebasa el equivalente \$34,000,000.00 al año.

---

<sup>2</sup> NAFIN. “Clasificación de empresas”. [http://www.nafin.gob.mx/prod\\_ser/ps.htm](http://www.nafin.gob.mx/prod_ser/ps.htm). 28 Octubre de 2000.

<sup>3</sup> SEDIC. “Cómo se define a las micro, pequeñas y medianas industrias”. <http://oaxaca.gob.mx/sedic/spanish/gestion.htm#com>. 12 de Noviembre de 2000.

### **2.3. Orientación de la empresa**

¿Hacia dónde está orientada la empresa? La respuesta ideal sería hacia el cliente, las personas que realizan la compra constituyen la razón de ser de cualquier empresa.

Las empresas han pasado por varias etapas, en las que cierto enfoque tenía mayor peso que otro, en primer lugar se pensaba que el producir y tener los productos a la disposición en grandes volúmenes para el cliente era lo mejor y aún existen empresas que se preocupan en gran parte por cómo está diseñado su producto, por la producción en gran escala, por cumplir con todas las especificaciones de su producto, sin investigar que es lo que satisface al cliente. Otras más están mal orientadas, consideran dentro de sus prioridades a las utilidades como una forma de sobrevivir y por el contrario la clave para tener utilidades es satisfacer al cliente, un cliente satisfecho recomendará a la empresa, caso contrario este comunicará a un mayor número de personas la mala atención y la empresa quedará mal.

Actualmente existe gran competencia en el mercado, salen nuevos productos, otros se mejoran, todos buscan competir por el cliente. Considerar muy seriamente la atención que se le brinda al cliente, representa la ventaja sobre otras empresas para conservarlo, y las personas que reciban un servicio de calidad regresarán constantemente a la empresa por ser un lugar donde se siente bien y encuentran a su disposición la información y ambiente para realizar su compra.

#### **2.3.1. Orientación a la producción**

“..., casi siempre los fabricantes buscaban ante todo aumentar la producción, pues suponían que los usuarios buscarían y comprarían bienes de calidad y de precio accesible. Los ejecutivos con una formación en producción y en ingeniería diseñaban la estrategia corporativa. En una era en que la demanda de bienes excedía a la oferta, encontrar clientes se consideraba una función de poca importancia... La función del departamento de mercadotecnia consistía exclusivamente en vender la producción de la compañía a un precio fijado por los gerentes de producción y los directores de finanzas”.<sup>4</sup>

“Se caracteriza por la gran cantidad de producción de las empresas... en ese mercado de vendedores la pelea estaba simplemente en producir, y en hacerlo con productividad, pero en pequeño... También se manejan los estudios de métodos y tiempos en producción. Esta fase de productividad representó toda una época y realmente supuso un “despegue” importante para la eficiencia industrial, lo que ocasionó un nivel de vida de la población y se inició un mundo nuevo que fue del consumo”.<sup>5</sup>

Este tipo de orientación fue buena en su momento, el consumidor no exigía y las empresas aprovechaban la oportunidad para no brindar la atención adecuada al cliente, actualmente existe una gran competencia en el mercado por satisfacer las necesidades del cliente y por ello buscan mejorar su producto a través de sus departamentos de investigación y

---

<sup>4</sup> Stanton William, et. al. “Fundamentos de marketing”. Décima Ed. Edit. McGraw-Hill. México.1996. pp.8

<sup>5</sup> Morales Castro, Jiménez Peralta. “El servicio al cliente como estrategia de posicionamiento”. Administrate Hoy. Marzo de 1999. pp.50-54.

desarrollo, producción, las mejoras o cambios que se realizan se hacen considerando la opinión del consumidor final a través de su departamento de mercadotecnia. El producir en gran escala sin considerar los gustos y preferencias de los consumidores finales puede generar serias pérdidas para la empresa por que no cumplirá con las expectativas del consumidor final, se observa que el producir por producir no es una buena alternativa.

### **2.3.2. Orientación a las utilidades**

Un minorista debe preocuparse por generar ventas y, al mismo tiempo, obtener utilidades aceptables. Muy a menudo los minoristas no son receptivos al cambio, o nuevos servicios al cliente son ignorados por los minoristas, o un minorista inicia una nueva estrategia y los competidores la siguen ciegamente. “También frecuentemente los minoristas que no son exitosos se basan solo en los reportes de los proveedores acerca de las ventas pasadas y no hacen investigaciones sobre las preferencias futuras de sus consumidores. Esta falta de conocimiento acerca del panorama de las utilidades puede ser fatal para un minorista. En esta orientación mantener las ventas es importante, pero las utilidades son aún más importantes”.<sup>6</sup>

“... las organizaciones que fincan su desempeño en el aspecto financiero, en obtener utilidades como fin primario, presentan las siguientes características:

1. Falta de espíritu de comunidad. Se caracteriza por: desconfianza, apatía, desesperanza, poco respeto mutuo y la sensación de no-pertenencia a la organización.
2. Comunicación cerrada. Cada área lleva agua para su molino sin compartir información con otras áreas. Prevalecen las críticas por la espalda, conspiraciones, chismes y no existe el respaldo elemental para servir a los clientes.
3. Valores en conflicto. No predicán con el ejemplo, no existe una visión compartida y las personas investigan excusas para no dar el 100% en su trabajo.
4. Rigidez en la estructura organizacional. Esto crea dependencia, baja productividad y relaciones impersonales en los diferentes niveles”.<sup>7</sup>

Este tipo de orientación es muy común aún en varias empresas que consideran que el fin primordial de la empresa es generar utilidades, preocupándose por reducir sus costos a un mínimo, esperando obtener el máximo de utilidades. En muchas ocasiones elevan los precios hasta el punto que lo soporte el mercado, con la idea errónea de que esto ayudará, sin pensar que en el largo plazo los clientes se cansarán de esta situación y acudirán a otro lugar para realizar sus compras, los clientes pensarían seriamente en la posibilidad de poner una empresa con un giro similar al suyo y ser justo en los precios, además de preocuparse por lo que el cliente necesita. Se debe considerar que el fin de la empresa es satisfacer una necesidad donde participan dos partes y ambas deben de ganar, la empresa gana una utilidad y el cliente gana la satisfacción de una necesidad.

---

<sup>6</sup> Meyer Harris, et. al. “Marketing: Ventas al por menor”. Edit. McGrawHill. Colombia. 1992. pp.84

<sup>7</sup> Bravo Pagua Rafael. “Liderazgo visionario centrado en valores”. Administrate Hoy. Mayo 2000. pp.26-31.

### 2.3.3. Orientación al cliente

“Un minorista debe determinar las características y necesidades de los clientes... Los consumidores en la actualidad quieren obtener la mejor compra por su dinero y, al mismo tiempo, hacer las compras en una sola parada, lo cual les reduce el número de viajes que tienen que hacer al establecimiento. Los comerciantes minoristas que conocen qué producto o servicio necesitan comprar sus clientes, dónde lo quieren comprar, qué precio quieren pagar, cómo promover las ventas, son los que tienen mayor posibilidad de éxito en el campo altamente competitivo de las ventas al por menor”.<sup>8</sup>

La importancia de conocer al cliente radica en mejorar la atención al mismo, conociendo sus gustos y preferencias, ampliando la gama de productos que busca y satisfacer sus necesidades al momento que lo solicite.

“Los empresarios al mejorar los elementos tangibles, han creado una imagen que atrae a nuevos clientes a la vez que retiene a los ya existentes; por ejemplo en los hoteles una manzana y una naranja fresca sobre la mesa de noche cuestan muy poco, pero dan la sensación de una actitud gerencial solícita y de bienvenida”.<sup>9</sup>

“Muchas compañías reconocieron que, para darles a los consumidores lo que deseaban era preciso, poner a trabajar la capacidad ociosa. En esta etapa de orientación al marketing identifican lo que quiere la gente y dirigen todas las actividades corporativas a atenderla con mayor eficiencia posible”.<sup>10</sup>

“... es necesario hacer parte de la empresa al proveedor y al cliente, trabajar en conjunto para lograr tener satisfechos a los clientes. El servicio postventa se vuelve esencial, manejo de garantías, es decir, todo lo que tenga que ver con el mejor desenvolvimiento con los clientes es necesario saberlo y utilizarlo. **Toda la organización debe trabajar para los clientes...** el servicio es primordial para sobrevivir en el mundo global”.<sup>11</sup>

Aunque existen organizaciones mexicanas con un claro interés por el cliente y por ello una orientación de mercado, es también justo decir que estas son muy pocas y que en México la empresa necesita crecer rápidamente y con pasos seguros hacia la orientación al mercado a través de la “calidad” y el mejoramiento del “servicio”. Se requiere por lo tanto de un gran esfuerzo por parte de estas para ubicar al “cliente” como el factor más importante de la dinámica industrial y comercial. Los mexicanos debemos reconocer de una vez por todas, que en términos generales, es de muy baja calidad la dedicación y servicio que se procura al cliente y/o consumidor. La verdadera economía, la sana mercadotecnia y la administración avanzada, son disciplinas que de manera interdependiente y complementaria, están fundando su razón de ser en un principio ético y valor humano-social a través de los conceptos de calidad total, excelencia en el servicio, y calidad de producto, concepciones y

---

<sup>8</sup> Meyer Harris, Op. Cit. pp. 85

<sup>9</sup> Earls Gerard y Patrick Forsyth. “Mercadeo en Acción”. Edit. Ventura S.A. de C.V. México. 1991. pp.45.

<sup>10</sup> Stanton William, Op. Cit. pp.10

<sup>11</sup> Morales Castro, Op. Cit. pp.50-54.

prácticas de las empresas más exitosas del mundo que tienen como preocupación prioritaria la atención y devoción al cliente sin importar el giro, tamaño y orígenes de la empresa de que se trata. (Siliceo Aguilar, 1997).

Investigar qué es lo que el cliente necesita, crear el ambiente propicio para que este realice la compra son elementos fundamentales para satisfacer al cliente, considerando una parte importante del proceso: el servicio, que debe ser de calidad, no solo por mantener clientes contentos, sino por generar una forma de vida y amable entre los empleados que laboran y de esta forma transmitir esa amabilidad a los clientes haciéndolos sentir parte de la organización, generar el sentido de pertenencia e identidad con la empresa para los empleados es importante ya que harán su mayor esfuerzo para mejorar constantemente a la empresa; por otra parte el que el cliente sienta que es el centro de atención en cada venta efectuada lo hará sentir importante y de esta forma regresará por un compromiso generado indirectamente con la empresa, el de sentirse bien.

Esta es la orientación que deben tener la empresa por siempre: un cliente es la razón de existir de una empresa, sin un cliente que solicite el servicio o compre los productos la empresa no tendría actividad ni razón de ser. Si se trata bien a un cliente es seguro que este regresará por el servicio brindado y por el valor que se le dio al recibir el servicio.

## **2.4. Valores corporativos**

La manera de actuar de las personas se fundamenta en los valores adquiridos a lo largo de su vida, en la empresa deben existir valores que guíen las actividades de los trabajadores, orientados hacia el cliente. Toda la organización debe trabajar para satisfacer al cliente, la empresa debe tener un fundamento en común sobre la cual desempeñarse y este lo constituyen valores. Una vez que son definidos los valores que guían la empresa, estará en el camino para mantener y tener nuevos clientes.

### **2.4.1. Misión**

La misión representa el objetivo de por qué existe la empresa, para qué fue creada, a quién atiende y cómo lo hace. Dirige las actividades y el alcance que pueden tener dentro de ella. La misión debe ser clara y concisa, sin muchas vueltas para que sea comprendida por todas las personas que laboran en la empresa y de esta manera ambos reúnan esfuerzos de manera coordinada para avanzar en las actividades de la organización.

“La misión responde a la pregunta: ¿Hacia dónde quiere que vaya el negocio? Los empresarios con más éxito tienen un concepto claro de la empresa que están tratando de construir..., usted necesita expresar lo que está tratando de hacer así como los límites dentro de los cuales quiere trabajar”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Earls Gerard, Op.Cit. pp.64.

“La misión es una declaración del propósito fundamental de la organización y, como tal proporciona una respuesta a la pregunta ¿en qué negocio estamos?... Las misiones de la organización a menudo establecen expectativas gerenciales acerca de las políticas y el desempeño organizacional, la filosofía actual de la gerencia acerca de los valores y de las responsabilidades sociales de la organización... la declaración de misión organizacional proporciona el paraguas bajo el cual una organización puede guarecer sus actividades de negocios de una manera coherente. Desarrollada de manera adecuada, la declaración de misión es sensitiva a las fuerzas del entorno; pero realista en términos de competencias organizacionales muy específica para proporcionar un enfoque significativo pero suficientemente amplio para permitir alguna flexibilidad..., *una buena declaración de la misión es la que se enfoca al servicio de las necesidades del cliente*”.<sup>13</sup>

La misión es una declaración breve y específica de objetivos que pretende servir como guía para que todos la interpreten en un mismo sentido, sin una supervisión estricta. *Una declaración de principios o misión no es una varita mágica*. No posee más virtud que la de servir de declaración pública del “marco organizativo” deseado, y por esta razón, reforzar una serie de conductas anheladas. Sin embargo en cuanto a los mensajes no pasan la auditoria de las tres C (*Contenido, congruencia y credibilidad*), la declaración de principios se convierte en una parodia de su objetivo original. Las declaraciones de principios que pasan el control de:

- *Contenido*. Utilizan palabras que transmiten ideas reales a los que están en la empresa, ofreciendo un mensaje o grupo de mensajes centrales.
- *Congruencia*. Las declaraciones de principios no son infinitamente flexibles. La competencia cambia. Quienes regulan cambian. La clientela cambia. Llega un momento en que los cambios adquieren tanto volumen que lo que la empresa se dice a sí misma, también tiene que cambiar. En estos casos, las antiguas declaraciones de principios ya no constituyen una guía práctica de comportamiento, pues no concuerdan con las probables, incluso posibles, exigencias en cuanto al éxito futuro.
- *Credibilidad*. Existe gran número de declaraciones de principios que sin querer son ridículas. Todos hemos visto empresas que se llenan la boca sobre el servicio al consumidor cuando a éste se le hace caso omiso y se le trata de forma despectiva, que hablan con fervor de pasar la responsabilidad a sus empleados cuando los tratan incluso con menos respeto que a sus clientes. (Shapiro Eileen, 1997).

¿Quiénes somos y qué hacemos? Son cuestiones que responden a la misión, es recomendable que todos los empleados de una organización conozcan las respuestas a estas interrogantes para que juntos se unan hacia una meta en específico: la existencia de la empresa. La misión se fundamenta en los valores implantados por los dirigentes, conocimiento del producto o servicio por parte de los empleados y la orientación que tenga la empresa, generando el compromiso de realizar la visión esperada de la empresa.

---

<sup>13</sup> Schoell F. William, Joseph P. Guiltinan. “Mercadotecnia: Conceptos y Prácticas Modernas”. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1991. pp.76

### Desarrollo de una misión

Una declaración de misión, especifica qué actividades desarrollará la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro.

Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión en una compañía:

- a) Entender en qué negocio se encuentra la compañía.
  - b) Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
  - c) Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.
- a) *Comprensión y definición del negocio.* No es simple decir en qué negocio se encuentra una organización. Para definir en qué negocio se encuentra una organización, es necesario considerar tres factores:
1. Las necesidades del consumidor, o ¿qué es lo que esta satisfaciendo?
  2. Los grupos de consumidores, o ¿a quién se esta satisfaciendo?
  3. Las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o ¿cómo se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores?

Esto orienta a la dirección para que considere a los clientes y mercados externos al igual que a los internos a fin de tomar su concepto de “quiénes somos y qué hacemos”.

#### *b) Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección.*

Los buenos empresarios están alerta a las cambiantes necesidades y deseos de los clientes, a su insatisfacción con los productos y servicios actuales, a las nuevas tecnologías, a las cambiantes condiciones comerciales internacionales y a otras señales importantes de mayores o menores oportunidades empresariales.

Una misión bien seleccionada prepara a la compañía para el futuro. Muchas empresas industriales están ampliando sus misiones para atender mercados globales y no limitarse a los nacionales, ya que perciben el cambio hacia la internacionalización y la competencia global. El reto empresarial al desarrollar una misión consiste en reconocer cuándo las nacientes oportunidades y amenazas del entorno externo hacen necesaria una revisión en la dirección a largo plazo de la organización.

#### *c) Comunicación de la misión.*

La manera de formular y comunicar la declaración de la misión a los directivos y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez de la misión en sí. Una declaración de misión formulada en palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los empleados de esforzarse por ella y consecuentemente servirá como una poderosa herramienta de motivación.

Debe evitarse el lenguaje blando, las trivialidades y el rebuscamiento de palabras que no expresen en forma correcta lo que se desea decir. Las compañías, deben comunicar su misión en palabras que propicien credibilidad de los empresarios y les transmita un sentido del propósito de la organización. Las mejores declaraciones de misión usan terminología simple y concisa; se expresan de manera firme y clara, generan entusiasmo en cuanto a la dirección futura de la compañía y alientan a todos en la organización a esforzarse y emplear

toda su energía personal. Es necesario repetirla continuamente de una manera desafiante y convincente.

Una declaración de misión corta, clara, inspirada, que se repita con frecuencia tiene el poder de hacer que las cabezas giren hacia la dirección propuesta y que empiece una nueva marcha de la organización.

Una declaración de misión pensada y formulada tiene un valor gerencial real:

1. Cristaliza la visión que tiene la alta gerencia acerca de la dirección y la estructura a largo plazo de la compañía.
2. Ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos del nivel inferior se conserven en el camino correcto.
3. Transmite un propósito y una identidad de la organización que motivan a los empleados a actuar de la mejor manera posible.
4. Ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sin sentido.
5. Ayuda a una organización a prepararse para el futuro.

Una declaración de misión bien formulada crea, entusiasmo para la futura dirección que ha creado la organización; la meta en cuanto a motivación al comunicar la misión es desafiar y alentar a todos en la organización.<sup>14</sup>

La misión es lo que hace la empresa, para quién lo hace, de qué manera esta realizando sus actividades para llevar el producto o servicio al consumidor o cliente. La misión es lo que se está haciendo por el cliente expresado en palabras que le lleguen al cliente de una manera impactante.

### **2.4.2. Visión**

Representa lo que una empresa desea ser en el futuro, es lo que espera llegar a ser en un tiempo determinado, responde a la pregunta ¿cómo se ve en el futuro? Cuales son las metas que desea alcanzar. La utilidad de la misión es motivar a la gente a alcanzar la meta o quizás sobrepasarla. Quizás ahora su visión, solo es tener satisfecho este mercado, pero no ha pensado que puede llegar más lejos, esto lo debe de pensar y tratar de alcanzarlo.

“Una imagen del futuro de su organización”. Son más bien expresiones de ambición organizativa, altamente específicas y deformadas al mismo tiempo, siempre dudosas y poco claras en muchos aspectos y que se caracterizan por sus profundos agujeros y piezas extraviadas. La realización de una visión depende mucho más del profundo compromiso, a nivel estómago, de la persona o personas que controlan los recursos fundamentales de la organización. Sin una visión los empleados se sienten desprotegidos cuando se les pide que trabajen duramente para una empresa que únicamente habla de salir del paso. (Shapiro Eileen, 1997).

---

<sup>14</sup> Apuntes de la Materia de Planeación Estratégica. Décimo Semestre. UTM. Febrero- Julio del 2000.

“Una visión, la aspiración o propósito a largo plazo que un súper ejecutivo tiene para su organización. Un sueño sobre su forma y éxito futuros, un proyecto sobre el potencial presente y futuro de la organización, una concepción que inspira el futuro. La visión es una concepción sobre el destino de la organización, sobre su futuro imaginado, anhelado o deseado... Los súper ejecutivos no necesitan una visión ya elaborada desde el principio de su concepción mental, o en todo caso desde las etapas iniciales del proceso evolutivo de transformación. La retroalimentación de la visión tiene que ser constante. Evoluciona a partir de la experiencia; a partir de la prueba y del error; a partir de experimentar y experimentar... Naturalmente la visión inicial requiere de procesos de cambio, de romper con paradigmas, de crear y desarrollar un cuadro de seguidores del cambio; de modificar concepciones de valores, en un viaje desde lo conocido, hasta lo desconocido, creando el futuro a partir de un montaje real, de hechos, sin perder de vista la fe, las esperanzas, los sueños, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas”.<sup>15</sup>

“Crear una visión del futuro le corresponde a alguien con jerarquía dentro de la empresa. Esta debe incluir una idea de cuales serán los productos y servicios que ofrecerá la empresa, cómo se elaborarán en el futuro, cómo sentirá el cliente el producto y/o servicio y cómo sentirán el personal y los vendedores que se ofrecen éstos”.<sup>16</sup>

“La visión representa un reto que va más allá de lo posible... La visión da significado y sentido a la vida de los seguidores, con ella logran tener un poder interno que les hace llegar cantando a los pelotones de fusilamiento; la visión integra y orienta los valores...”<sup>17</sup>  
La visión representa lo que la empresa desea llegar a ser en un futuro, aprovechando las oportunidades que se le presentan, es lo que desea y hasta dónde quiere llegar en un futuro.

### **2.4.3. Filosofía**

Es la guía de las actividades de la empresa, es la forma de pensar y actuar basada en los valores de una empresa, orienta a los empleados en sus actividades. Representa las bases de actuación y pensamiento de toda la organización.

Etimológicamente, filosofía es amor a la verdad (filos=amor, sofía=verdad); cuando los miembros de una empresa tienen la filosofía de cumplir una misión como fin y unos valores como medios para lograrlo.<sup>18</sup>

La filosofía de la empresa: Un concepto filosófico es un compromiso que la empresa hace consigo misma para triunfar. Define las creencias de la empresa y fija un patrón para que los demás también triunfen en la toma de decisiones. Las cualidades básicas de una

---

<sup>15</sup> Velásquez Mastretta Gustavo. La Visión. Adminístrate Hoy. Mayo de 2000. pp.44.

<sup>16</sup> Peppard Joe, Phillip Rowland. La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocio. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. pp.212.

<sup>17</sup> Siliceo Aguilar. “Liderazgo para la productividad en México”. Ed. Limusa, S.A. de C.V. 1997. pp.165.

<sup>18</sup> Editorial. Adminístrate Hoy. Junio de 1997. pp.2.

filosofía escrita son: simplicidad, rectitud, responsabilidad y enfoques sobre los asuntos cualitativos y no cuantitativos. (Siliceo Aguilar, 1997).

Es importante que cada empresa haga explícito su credo, donde se expongan aquellos valores que juzga más relevantes y a partir de los cuales orienta todas sus actividades. Con ello asumirá un gran compromiso, puesto que las palabras tendrán que manifestarse en hechos concretos y serán sentencias de aplicación diaria; de ahí el interés en que este visible en cada oficina. (Acle Tomasini, 1989).

La filosofía es el pensamiento de lo que la empresa es hacia las personas que trabajan en ella, y se fundamenta en los valores de las personas que trabajan en ella representando el marco general sobre el cual se desenvuelve la misión y la orientación que desea alcanzar la empresa.

#### 2.4.4. Valores

Los valores de una empresa se basan en los valores de la gente que trabaja en ella, los valores que se desean son implantados por los fundadores de ella, por la gente que dirige la empresa. Toda empresa debe tener valores al igual que las personas estos guían su actitud hacia las personas con las que tiene contacto.

Los valores más representativos en las empresas son:

- Actitud de servicio
- Aprendizaje permanente
- Autocontrol
- Calidad
- Comunicación
- Constancia
- Cortesía
- 
- Equidad
- Ética
- Flexibilidad
- Optimismo
- Efectividad
- Persistencia
- Responsabilidad Social
- Creatividad
- Desarrollo personal y profesional
- Innovación
- Disciplina
- Trabajo en equipo
- Transparencia

Cada empresa puede implantar los valores que le ayuden a realizar su misión, los valores no van a tener la misma acepción para cada empresa, ya que cada persona percibe la realidad de diferente forma y quizás unos valores sean más importantes para su empresa que otros, lo que sí es importante es que estos sean aceptados por los empleados para que ambos tengan el mismo apoyo al desempeñar la misión.

“Una organización basada en valores tiene las siguientes características:

- Espíritu de comunidad. Existe confianza profunda, bastante participación, grandes esperanzas, respeto mutuo y una sensación de pertenencia hacia la organización. Las relaciones entre sus miembros son profundas, lo cual los conduce a asumir a la responsabilidad por el éxito propio, el de los demás y el de la organización.

- Comunicación abierta y honesta. Existe el diálogo abierto y gran retroalimentación para quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones. Hay un gran nivel de inteligencia grupal, creándose sinergia (el resultado final es mayor que la suma individual de los participantes) y la toma de decisiones en situaciones complicadas se vuelve ágil y creativa.
- Valores compartidos. Los valores establecidos son practicados consistentemente. Las personas juegan a ganar-ganar y como resultado de ello se genera una gran lealtad y cooperación general.
- Auto organización (empowerment). Existen líderes en todas las áreas de la organización, gran productividad y relaciones de trabajo efectivas en y entre grupos.

Los siguientes valores han sido la inspiración para líderes, religiosos, empresarios y comunidades:

- Amor y compromiso. Toda sociedad y todo líder que no establezca el ambiente necesario para que el amor sea el germen fundamental de la actividad humana, se deshumanizará o perecerá, ya sea a corto, mediano o largo plazo. El líder debe amar a sus seguidores, debe estar dando constantemente.
- Congruencia y credibilidad. “Pensar”, “decir” y “actuar” se vuelven una misma cosa. Predicar con el ejemplo.
- Honestidad. Significa integridad y libertad. Cuando se es honesto, se es capaz de amar y de construir. Implica amor a los demás, pero sobre todo amor a uno mismo (alta autoestima y autoaceptación).
- Humildad y sacrificio. “Es sencillez de espíritu y modestia. Se tiene alta autoestima.
- Equidad y justicia. Este es el verdadero reto del líder: crear un mundo al cual las personas quieren pertenecer.
- Educación. El líder debe tener las habilidades necesarias para obtener lo mejor de sus seguidores.
- Integración y paz. “La paz, al igual que la integración comienza con la familia”.<sup>19</sup>

Los valores corporativos, es decir: creencias de la organización, normas, formas de pensar, o sus estrategias, su cultura global o la forma como está dispuesta a vivir y competir, constituyen los elementos que mayor influencia tienen sobre el producto, las actividades de venta y las variables relacionadas con el servicio-postventa. “Si la empresa cree realmente en la necesidad de maximizar la satisfacción del consumidor como único medio de asegurar el éxito de la organización a largo plazo, los productos, las actividades de venta y los elementos del servicio post-venta estarán sincronizados y trabajarán juntos y coherentemente para entregar al cliente lo que la empresa aspira para él”.<sup>20</sup>

Existen dos componentes en toda cultura empresarial: los formales, que son los que la empresa proyecta conscientemente, y los informales, que son aquellos que aparecen implícitos en sus acciones. Los valores formales son los que aparecen en la declaración de

---

<sup>19</sup> Bravo Pagua Rafael. Op. Cit. pp.26.

<sup>20</sup> Lele, Milind y Jagdish Sheth. Op. Cit. pp. 84.

misiones y propósitos de la organización, cuyos detalles pueden encontrarse en sus objetivos, planes de acción, políticas y procedimientos, y en otros sistemas explícitos de control. Los valores informales de la empresa se van evidenciando a través del tiempo y, a la larga, constituyen la medida de las reales intenciones de la empresa. Estos valores informales están determinados por factores tales como: nivel en que se involucran en la práctica los distintos niveles funcionales, calidad de es “envolvimiento” (especialmente de los niveles más altos), “el folclore” de la empresa (anécdotas, leyendas, etc... que determinan nuevas actitudes y valores de los empleados), y el grado de consistencia en la implantación. (Milind M. Lele, 1989).

Conocer y percibir que los valores de una organización donde se trabaja coinciden con los personales, genera confianza y propicia satisfacción en el empleado y el obrero al sentir que aquellos se materializan a través de su trabajo cotidiano. (Acle Tomasini, 1989).

Los valores guían la actitud de las personas y por ende la actitud de la empresa en la que trabajan, estos deben coincidir para que se unan esfuerzos para lograr la misión y la filosofía.

#### **2.4.5. Búsqueda de una identidad empresarial**

Una necesidad que parte de la misma organización, es la de definir la razón de su existencia y la identidad que define su “ser” y “deber ser”.

La identidad de una empresa está conformada por su historia, misión, valores, productos, servicios, tecnología y su cultura organizacional, entendida ésta última como su forma de actuar y el conjunto de costumbres, creencias y actividades. La identidad para los seres vivos es la capacidad de autodefinirse y autoconocerse. La empresa como ser vivo y ser social, compuesta de individuos y grupos humanos, requiere de igual manera de un proceso de autoconocimiento y autodefinición que la haga además, única e irreplicable, pudiendo ser identificada por la sociedad en general. Pero lo más importante en todo proceso de identidad de una organización, es que todos sus integrantes: dueños, directivos, ejecutivos, obreros y empleados se sientan auténticamente identificados y comprometidos con los objetivos, productos y servicios de su empresa. Esta identificación debe llegar inclusive a generar un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa y de profunda satisfacción por los productos y servicios que genera la misma.

La carencia de una identidad corporativa no sólo lleva a un decremento y empobrecimiento en los niveles de productividad y calidad, genera en la mayor parte de los casos, un “quehacer” sin direccionalidad y sin sentido, es decir sin trascendencia y compromiso por parte del personal.

Se ha demostrado, que cuando se carece de una misión y valores, la motivación y compromiso del personal se va reduciendo hasta llegar a su mínima expresión llegando a impactarse los niveles de productividad y calidad. (Siliceo Aguilar, 1997).

El que los directivos de una empresa tengan el pleno conocimiento de lo que es su empresa les ayudará a alcanzar los objetivos establecidos tanto para el corto y largo plazo, es indispensable que el conocimiento total de lo que es el servicio o producto brindado sea conocido por todos los empleados para que logren la comprensión de lo que la empresa es y desea ser en un futuro. Para los empleados el que sus dirigentes tengan bien definido lo que desean alcanzar les ayuda a generar confianza y compromiso, haciéndolos parte de una sola entidad.

#### **2.4.6. Sinergia**

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona... significa que él todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, si no la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante. Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones... experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. La sinergia significa que 1+1 puede ser igual a 8, 16 o incluso 1600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Es la efectividad en una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos. (Covey Stephen R., 1998).

La orientación que se desea lograr en una empresa la puede realizar uno solo, ya que todos los que trabajan en ella son uno solo, así que no está permitido trabajar por partes, es necesario que se cree un ambiente propicio de cooperación y disposición para lograr satisfacer las necesidades los consumidores. Muchos dicen que la unión hace la fuerza, es cierto por que se genera un vínculo que ayuda sobresalir de los demás. Para crear la sinergia no es necesario que se contrate más gente sino que se aproveche o más bien que se genere el entusiasmo de su gente para que logren ser más eficientes y trabajen como si fueran el doble o más de su personal. La sinergia es una situación difícil de alcanzar pero no imposible, la participación activa del personal, la creatividad y la disposición lo pueden lograr.

## CAPÍTULO III. EL CLIENTE

La razón de existir de toda empresa: “satisfacer la necesidad de él cliente”. Una empresa no tendría razón de ser si no tuviera como objetivo satisfacer la necesidad psicológica, fisiológica y de protección de los clientes. Cada persona tiene diversas necesidades, algunas personas buscan satisfacer sus necesidades con diferentes tipos de productos o servicios en mayor o menor grado, aún así una empresa existe para atender esas necesidades, cualquier empresa que sea, pública o privada, grande, pequeña o mediana, siempre ofrece un producto que satisface la necesidad de los consumidores.

Una empresa no existiría sin clientes que asistan frecuentemente a adquirir sus productos a ella, por esta razón es indispensable los empresarios de la ciudad de Huajuapán consideren como su activo principal al cliente. Ambas partes complementan su existencia, tanto el cliente satisface sus necesidades a través de la empresa como esta a su vez genera sus utilidades prestando un servicio.

Todas las empresas tienen diferentes clientes, es decir con diferentes características, sin embargo estos pueden ser agrupados por características y generar un ambiente propicio para los clientes. Los empresarios de esta ciudad pueden mejorar la calidad en el servicio cuidando los aspectos tangibles de la empresa, esto se logra observando a que segmento del mercado se va dirigir la empresa y enfocar sus recursos a mejorar los aspectos físicos para influir en la decisión de compra. El empresario también debe considerar los factores que influyen en la compra y las motivaciones que hacen que el cliente la realice, con la finalidad de detectar los aspectos que se pueden mejorar para elevar la calidad en el servicio.

### 3.1. Definición de cliente y consumidor

Examinemos cinco definiciones de cliente:

“*Cliente* es toda persona o toda empresa durante una operación comercial en la que el comprador, ya sea persona o empresa, adquiere un producto o un servicio, que le es proporcionado por una empresa vendedora. Si el cliente queda satisfecho de la compra o de la contratación del servicio, volverá a comprar o a contratar a la misma empresa, con lo que se convertirá en cliente habitual”.<sup>1</sup>

“*Cliente* es la persona que acostumbra a comprar a otra(o) en una misma tienda”.<sup>2</sup>

**Un cliente** es un persona que nos trae necesidades, deseos, y expectativas.

---

<sup>1</sup> Infoservi. “Satisfacción de los clientes”. [www.infoservi.com/cgi-bin/asp/gratis/ficheros/satisfacción%20de%20cliente.htm](http://www.infoservi.com/cgi-bin/asp/gratis/ficheros/satisfacción%20de%20cliente.htm). 28 de Diciembre de 2000.

<sup>2</sup> Salvat Multimedia. Enciclopedia Multimedia '99. Salvat Editores, S.A. USA. 1999.

**Un cliente** no es interrupción de nuestro trabajo sino el propósito de éste.

**Un cliente** merece el tratamiento más cortés y atento que podamos dar.

**Un cliente** es parte de nuestro negocio, no un extraño.

**Un cliente** es la persona más importante en cualquier negocio.<sup>3</sup>

De tales definiciones podemos extraer la importancia y la razón de ser del cliente:

**El cliente** es la persona que asiste a comprar con cierta frecuencia los productos o servicios a una empresa, es la persona que hace que la empresa siga existiendo. Es la persona a la que se debe atender con la cordialidad necesaria para que siga realizando sus compras en su empresa.

Cuando una persona llega por primera vez a su empresa a adquirir un producto es un posible cliente, si su producto satisface sus necesidades, si el precio, las instalaciones, el servicio fue agradable y genero un impacto positivo posiblemente vuelva a comprar en su empresa. Todas las empresas tienen clientes potenciales, es decir, las personas que en un futuro necesitaran de nuestros productos. Generalmente los términos de cliente y consumidor son utilizados por igual, sin embargo existe una diferencia marcada, el cliente es la persona que compra, pero no necesariamente es el consumidor del producto, para efectos de este capítulo y de los anteriores los consideraremos como igual.

“Consumidor es la persona o unidad corporativa que utiliza o consume un producto”.<sup>4</sup>

El **consumidor** es la persona que consume finalmente los productos, la que los disfruta, usa, viste, come o trae puesto el producto comprado por el cliente o por el mismo. En varios casos el cliente no necesariamente es el consumidor, por ejemplo en una familia donde tienen pequeños que consumen yogurt ellos no son el cliente, el cliente es la ama de casa que realiza la compra en determinada tienda.

El cliente es la persona que al ser atendida debe recibir el trato adecuado para que vuelva a realizar las compras en su empresa. De esta manera seguirá siendo su cliente por varios años y no solo ello además le recomendará con sus amistades y su clientela crecerá.

### 3.2. Clasificación de los clientes

a) *Por las decisiones de compra.* Para una empresa puede existir dos tipos de clientes diferenciados por las decisiones de compra y el uso de los productos.

1. *Corporativos.* Son instituciones y entidades que negocian sobre la base de un consumo con fines productivos.
2. *Finales.* Son todos aquellos sujetos que negocian sobre la base de consumo final.<sup>5</sup>

Por lo general en las empresas de esta ciudad predominan los consumidores son finales, así que nos dedicaremos a revisar los factores que influyen en las decisiones de compra de los clientes.

---

<sup>3</sup> Meyer Harris, et. al. Op. Cit. pp.235.

<sup>4</sup> Stanton J. William, et. al. Op. Cit. pp.7.

<sup>5</sup> Apuntes de la Materia de Administración de Mercados II. Octavo Semestre. UTM. Marzo-Julio de 1999.

b) *Por la relación con la empresa.* Otra clasificación de los clientes es la que se menciona a continuación:

1. *Cientes internos:* empleados, propietarios o accionistas y proveedores.
2. *Cientes externos:* el cliente (quien adquiere el bien o servicio mediante su compra). “Para lograr la lealtad del cliente externo es imprescindible estimular la fidelidad del empleado: para tener clientes leales se necesitan empleados leales. Conseguir los mejores clientes es un paso muy importante para hacer crecer una empresa, y el camino para lograr ese punto es contratar y conservar a los mejores empleados, quienes a su vez mantendrán atractivo su negocio. ¿Cuáles son los elementos que propician la fidelidad de los clientes internos? Los satisfactores y los motivadores, dentro de los satisfactores se refieren a todo lo incluido en las leyes laborales -por ejemplo, un sueldo seguro y prestaciones competitivas-, además de capacitación, desarrollo laboral, cordialidad, tolerancia en términos de los objetivos del trabajo entre el empleado y el empleador. En cuanto a los motivadores que son intrínsecos de la persona y están afectados por un sin número de variables, como sus experiencias, educación o formación académica, otros aspectos importantes son la autonomía y la posibilidad de desarrollo”.<sup>6</sup>

Tanto los clientes externos como los clientes internos son parte importante de una empresa, el lograr la satisfacción de los empleados con las actividades realizadas dentro de la empresa van a constituir base para el logro de la satisfacción de los clientes externos a través de un mejor servicio.

### **3.3. Mercado**

Existen empresas que tienen un pleno conocimiento de cual es su mercado, como esta dividido, cuales son sus características, todo esto lo investigan con la finalidad de brindar un mejor producto o servicio a sus clientes, descubriendo si las necesidades han sido cubiertas totalmente o como podrían hacerlo.

Todas las empresas tienen un mercado, ya sea diferente para cada una o compartido, que esta formado básicamente por una gran cantidad de personas que buscan satisfacer una necesidad, a su vez este mercado se puede dividir, de acuerdo a las características de los consumidores, para satisfacer de una mejor manera sus necesidades.

#### **3.3.1. Definición de mercado**

“*Un mercado* se compone por personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer y que estén dispuestos a pagar por ello. Por ejemplo, muchos necesitan transporte y están dispuestos a pagarlo. Sin embargo, este numeroso grupo consta de varios segmentos (es decir partes del mercado) con diversas necesidades de transporte. Así un segmento querrá un transporte eficiente y barato, mientras que otro preferirá el lujo y la privacidad. Por lo regular, es impracticable que una compañía satisfaga a todos los segmentos que tienen

---

<sup>6</sup> Reyes Adriana. El Valor de la lealtad. Entrepreneur. Noviembre 2000. pp. 46-49.

necesidades diferentes. Por el contrario, centra sus esfuerzos en uno o varios de los segmentos. Así pues, un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones a los cuales una empresa se dirige”.<sup>7</sup>

### 3.3.2. Segmentación mercados

“Siempre que tienen dos o más clientes, existe un mercado que puede segmentarse, es decir, dividirse subgrupos de clientes que tienen un comportamiento homogéneo en cuanto a sus motivos de compra. El propósito de una segmentación es identificar grupos de clientes dentro de un mercado total, de manera que una organización concentre sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de aquellos clientes definidos como su mercado específico. Al segmentar al mercado se pretende conocer los objetivos y características de los subgrupos identificados, a fin de determinar si la organización debe o no, ofrecer productos diferenciados”.<sup>8</sup>

Una ventaja de segmentar su mercado es que puede brindar un mejor servicio al tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más específica brindándole productos especializados, mejorados, de mayor calidad o variedad sobre lo que necesita. No quiero decir con esto que el vender diversos artículos de diferentes categorías y clases no funcione, se ha observado que en ciertos negocios como los abarrotes entre mayor variedad tenga la tienda es mejor para el cliente, sin embargo en otros negocios como los de papelería vender otros artículos como ropa, juguetes, hace presente la necesidad de establecer una misión para definir adecuadamente los objetivos de la empresa.

### 3.4. ¿Por qué compra la gente?

“La gente compra por sus propias razones, no por las de usted”.<sup>9</sup> Hay ocasiones en las que creemos que lo que nosotros necesitamos o deseamos es lo que el cliente también necesita, una idea equivocada debido a la falta de conocimiento de nuestros clientes, cada persona esta formada por valores, costumbres, ideas diferentes y lo que a nosotros puede satisfacernos a otra persona no, en lo general las personas tienen características similares que pueden aprovecharse para descubrir que es lo que el cliente requiere.

Nadie compra un producto por si mismo, lo que se compra es lo se piensa que el producto o el servicio hará por el cliente. Esto se puede demostrar muy fácilmente, piense en la última vez en que compró algo ya fuera algo tan menor y perecedero como un periódico o tan importante y de larga duración como un automóvil, no se pago dinero por el objeto físico y tangible, sino por la expectación de lo que esa compra haría, en realidad es la idea de satisfacción de lo que se paga. (Miller Roberto, 1997).

---

<sup>7</sup> Stanton J. William. Op. Cit. pp.82.

<sup>8</sup> Martínez Villegas Fabián. “Planeación estratégica creativa”. Ed. PAC S.A. México. 1994. pp. 173.

<sup>9</sup> Miller Robert B. y Stephen E. Heiman. “La venta conceptual”. Edit. Grijalbo. México. 1997. pp.27.

Las razones por las que compra la gente son muy variadas, dependiendo de la motivación de cada cliente. Por lo regular la gente compra para:

- Ser más rico
- Ser más popular
- Tener más seguridad
- Por un capricho vanidoso
- Para impresionar a los demás
- Para elevar su autoestima
- Entre otras razones.

En última instancia las dos grandes motivaciones más comunes que tiene el cliente para comprar son: el deseo de un beneficio o el miedo a la pérdida y el precio. Por esta razón las personas compran en las oportunidades que ofrecen las tiendas departamentales en donde existen promociones, descuentos, etc. El cliente piensa que si no aprovecha esa oportunidad el precio subirá para el día de mañana. (Tassinari Héctor, 1994)

Los clientes compran por una infinidad de razones, así un cliente puede comprar un chocolate para satisfacer una necesidad fisiológica (hambre) que para satisfacer la necesidad de amor al recordar a un ser querido. No se pueden hacer especificaciones concisas sobre los motivos por los que compran las personas y cada investigador realiza sus clasificaciones de acuerdo a su punto de vista, pero en general los consumidores finales compran por sus propias razones.

### **3.5. ¿Cómo saber lo que el cliente necesita?**

Si el conocimiento de las necesidades de un cliente es lo suficientemente fuerte para hacer algo al respecto, esto se llama deseo. Los clientes se pueden dividir en tres grupos de acuerdo con la fortaleza de sus deseos.

- a) Clientes que saben realmente lo que desean. Muchas compras de abarrotes las hacen los clientes que saben exactamente lo que desean.
- b) Clientes que tienen una idea general de lo que desean. No están seguros sobre el artículo o servicio específico que intentan comprar y están abiertos a sugerencias. Por ejemplo, cuando buscan ropa, el cliente usualmente el cliente conoce la ocasión para la cual se usará el vestuario, pero no han decidido por las características que debe tener.
- c) Los clientes que no tienen una necesidad particular en la mente. No han pensado sobre lo que desean. Disfrutan saliendo de compras y cuando, se les hace un acercamiento apropiado, están abiertos a sugerencias. Un vendedor con mentalidad orientada hacia el servicio puede ayudar a los clientes “que solo están mirando” identificando sus deseos y necesidades. (Meyer Harris, et. al., 1992).

En los clientes que saben realmente que es lo que quieren no hay mucho que decir puesto que ya tienen bien definido lo que desean. Sus esfuerzos se deben dirigir a los dos últimos para identificar que productos pueden satisfacer sus necesidades y para ello debe estar atento a las expresiones, palabras y otras pistas importantes que le brinde el cliente para ayudarlo a comprar.

### **3.6. Motivos de compra**

Los motivos se clasifican de acuerdo al análisis que haga el comprador al momento de adquirir los productos, esta puede ser impulsiva, racional o por patrocinio, cada una de ellas depende del consumidor.

#### **3.6.1. Motivos racionales de compra**

Cuando la compra de los consumidores involucra un razonamiento cuidadosamente calculado, se basa en motivos racionales de compra. Incluyen consideraciones tales como la economía, eficiencia, confiabilidad y ahorro de tiempo, de dinero y espacio. Los motivos racionales siempre son conscientes. (Meyer Harris, et. al., 1992).

- a) Confianza en su uso
- b) Confianza en la calidad
- c) Conveniencia o destreza
- d) Simplicidad de uso
- e) Eficiencia en su operación o uso
- f) Durabilidad en su uso
- g) Economía en el uso
- h) Economía en la compra
- i) Confiabilidad en el servicio complementario
- j) Posibilidad de aumentar ingresos
- k) Protección contra pérdida. (Martínez Arteché, 1985).

Esta compra implica un análisis previo del producto que se va a comprar considerando los factores anteriores como antecedente para decidir la compra. Generalmente implica un mayor desembolso económico, una mayor disposición de tiempo, facilidad de uso entre otros ya mencionados que son ponderados por el cliente para realizar la compra.

#### **3.6.2. Motivos emocionales de compra**

Cuando la compra de los clientes involucra sentimientos tales como el orgullo, la comodidad y el romance, se basan en motivos emocionales de compra. Estos motivos pueden ocurrir independientemente o conjuntamente con los motivos racionales. Muchos clientes se convencen a sí mismos de qué están usando motivos racionales mientras que realmente están justificando la compra ocasional. (Meyer Harris, et. al., 1992).

- a) Satisfacción del apetito
- b) Complacencia del sentido del gusto
- c) Aseguramiento de la comodidad doméstica
- d) Aseguramiento de la comodidad personal
- e) Afecto paternal (cuidado adecuado de los niños)
- f) Auto preservación (mantenimiento y preservación de la salud)
- g) Facilidad para la limpieza
- h) Seguridad ante el peligro
- i) Alivio en las tareas laboriosas
- j) Obtención de mayor tiempo libre
- k) Placer de la recreación
- l) Entrenamiento
- m) Interés romántico
- n) Lograr apariencia personal
- o) Apariencia de tener bienes
- p) Lograr éxito social
- q) Avance del desempeño profesional
- r) Satisfacción en la expresión del gusto artístico
- s) Satisfacción de lograr distinción
- t) Satisfacción en igualar o rivalizar a los vecinos
- u) Satisfacción en la selección de obsequios adecuados para otros. (Martínez Arteche, 1985).

Al realizar las compras por motivos emocionales los consumidores incluyen sentimientos, estado de ánimo, necesidad de estima y de autorrealización, son motivos propiamente personales que cada persona necesita y expresa de manera diferente.

### **3.6.3. Motivos de compra de patrocinio**

Cuando la compra o una equivalente se puede hacer en varios negocios, el cliente selecciona una de las fuentes por motivos de patrocinio que son lo que hacen que un cliente compre en un negocio y no en otro. Los motivos de patrocinio provienen de la imagen de la empresa en el área comercial. En la mente de un consumidor, la imagen de una empresa puede juzgarse sobre la base de su sistema de valor o su experiencia. (Meyer Harris, et. al., 1992).

- a) Cortesía y consideración en el servicio
- b) Confiabilidad del vendedor
- c) Puntualidad en la entrega
- d) Conformidad exacta con las especificaciones
- e) Variedad para seleccionar
- f) Localización conveniente
- g) Facilidades especiales del crédito
- h) Garantías
- i) Servicio especial o estilo de la entrega. (Martínez Arteche, 1985).

Este es un motivo importante en el que la empresa puede generar una ventaja competitiva con relación a los clientes y la competencia, el cliente puede preferir comprar en la empresa por la consideración y cortesía que se le brinda al realizar la compra de los productos, ofreciéndole un servicio de calidad, personalizado y con la mejor sonrisa y gesto amable para seguir atendiéndole. El cliente es una persona que compra frecuentemente en la empresa, por lo que debe ser bien tratado, además de ser una cuenta de gran importancia, piense en cuantos ingresos al año le genera por mantenerlo contento y cuanto perdería si no lo considera como parte esencial de la empresa.

### **3.7. Actividades que benefician constantemente al cliente**

- Comercializar productos que satisfagan de manera real las necesidades de los consumidores. Los consumidores compran productos con la finalidad de satisfacer una necesidad específica, el producto o servicio que le brinde la empresa deberá cubrir esta necesidad, así el nivel de satisfacción del cliente es responsabilidad de la empresa.
- Comunicar los beneficios de nuestros productos de manera clara. La comunicación es una de las actividades más importantes, por lo que debe cumplir con el requisito indispensable de ser clara, es decir la verdad y de no tratar de establecer formas de manipulación hacia nuestros consumidores.
- No engañar al consumidor ni prometer cosas que no se puedan cumplir. Cualquier actividad que realice una empresa deberá tener un contexto ético, deberá ser verdadera y no engañar a los consumidores.
- Establecer estándares altos de calidad en sus productos y el servicio que prestamos a nuestros consumidores generará beneficios a la empresa, en el corto, mediana y largo plazo. Nos permitirá posicionarnos en la mente del consumidor, crear una imagen positiva y generará grupos de consumidores fieles a nosotros.
- Generar beneficios y cumplir expectativas. Cuando el consumidor realiza una compra, espera recibir beneficios con el producto o servicio que adquiere. La empresa es responsable de generar estos beneficios y cumplir las expectativas del consumidor; para ello deberá determinar claramente cuáles son sus usos y beneficios del producto, duración, sus ventajas y desventajas, etc.<sup>10</sup>

El cliente es la persona que compra con cierta frecuencia en la empresa y por ello se deben de considerar los puntos anteriores para no generar una actitud negativa sobre ella, además de identificar cuáles son los motivos que le llevan a comprar en la empresa para dar un mayor énfasis a estos. El cliente es la persona que le da vida a la empresa, la amabilidad y la información que se le brinde ayudará a generar mayores ventas.

---

<sup>10</sup> Fernández Ricardo. Tendencias para un nuevo siglo. Entrepreneur. Noviembre 2000. pp.35.

### 3.8 Regulación de las relaciones con el consumidor

La ley que regula las relaciones con el consumidor en materia de precios, garantías, cantidades, medidas, intereses, cargos, términos, plazos, fechas, modalidades, reservaciones y demás condiciones en las que se hubiere convenido la entrega del bien o prestación del servicio es la *Ley Federal de Protección al Consumidor* en cuyas disposiciones establece lo siguiente:

- Se debe ofrecer al consumidor la información adecuada y clara sobre los diferentes productos y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio, así como sobre los riesgos que representen.
- Todo proveedor está obligado a respetar los precios, garantías, cantidades, medidas, intereses, cargos, términos, plazos, fechas, modalidades, reservaciones y demás condiciones conforme a las cuales se hubiera ofrecido, obligado o convenido con el consumidor la entrega del bien o prestación del servicio, y bajo ninguna circunstancia serán negados estos bienes o servicios a personas con discapacidad.
- Los proveedores están obligados a respetar los precios y tarifas acordados, fijados, establecidos, registrados o autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o por cualquier otra dependencia federal, en los términos de la legislación de la materia.
- Dar al consumidor la información adecuada y clara sobre los diferentes productos y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio, así como sobre los riesgos que representen.

La Procuraduría Federal de Protección al Consumidor tiene las siguientes atribuciones: Vigilar y verificar el cumplimiento de precios y tarifas acordados, fijados, establecidos, registrados o autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y coordinarse con otras dependencias legalmente facultadas para inspeccionar precios para lograr la eficaz protección de los intereses del consumidor.<sup>11</sup>

### 3.9 Consideraciones acerca del conocimiento del producto

El estudio esta dirigido a las micro y pequeñas empresas de giro comercial que se ubican en la ciudad de Huajuapán, las personas que atienden en estas empresas son personas que tienen estudios mínimos de primaria o secundaria y son contratadas por el bajo costo de su trabajo. Los empresarios no le ofrecen una capacitación acerca del desempeño de las funciones de la empresa, escasamente sobre ventas y difícilmente sobre servicio al cliente. El personal de ventas debe tener conocimiento del producto, las características físicas como técnicas, con la finalidad de tener a la disposición los productos y brindar la mejor

---

<sup>11</sup> PROFECO. Ley Federal de Protección al Consumidor. <http://www.profeco.gob.mx/jurídico>.  
08 Noviembre de 2000.

información al cliente para que tome una decisión favorable en la compra. El establecer los precios adecuados y conocer a que mercados desea llegar el empresario y saber como atender a los clientes son elementos para mejorar la calidad en el servicio.

Las empresas generan productos con el fin de satisfacer necesidades, así el producto puede ser una idea, un lugar, un servicio. Los productos pueden presentarse de forma tangible o intangible, como los servicios. Pueden ser comprados por conveniencia, por comparación, por sus características especiales o por no ser no deseados. Ninguna persona escapa a la compra de un producto, por lo que es esencialmente necesario que dentro de la empresa se considere muy bien qué clase de producto esta vendiendo y establecer las estrategias necesarias para su comercialización.

### 3.9.1. Conocimiento del producto

El conocimiento del producto es un factor importante que influye en la decisión de compra del cliente, si se brinda la información adecuada del producto al cliente en su mente se generará un concepto de que es bueno y lo considerará para su próxima compra. Es de vital importancia que el vendedor conozca las características físicas y técnicas de un producto por que él establece una relación directa con el cliente que se debe aprovechar, así es indispensable que el dueño o la persona que tenga mayor conocimiento sobre el producto le transmita este conocimiento a las personas que realizan la venta para que ellas tengan mayores argumentos al realizar la venta. En ocasiones las personas se dirigen a la tienda de abarrotes y encuentran productos novedosos de los cuales no saben su uso, preguntan a las cajeras y tampoco ellas conocen su función o uso. A continuación se determina la importancia de conocer los siguientes puntos:

- a) *Características físicas.* Los colores en que se haya ese producto, la presentación que tiene, en frasco, bolsa o caja, el contenido, los ingredientes, la resistencia, durabilidad, textura, los materiales de que esta hecho, el tamaño, etc.

Estas características influyen en la compra, el cliente compra lo que necesita y se le facilita usar, probablemente para la mayoría de los consumidores sea mejor usar el jabón en líquido que en polvo o los productos de conveniencia lo prefieren en un color o sabor en especial por lo que hay que poner la suficiente atención en estos puntos. Si se conocen las características del producto se puede influir en la compra del cliente, tener a la disposición los productos con las características que ellos necesitan o dar información de otros productos de los cuales desconocen sus beneficios y características.

Ejemplo: “el color del producto suele ser un factor decisivo de la aceptación o rechazo de un producto, sea éste un vestido, una mesa o un automóvil. La posibilidad de una ventaja...se obtiene al conocer el color adecuado y cuándo cambiar los colores. Puede sobrevenir un verdadero desastre, si el encargado de adquirir la mercancía de una tienda se equivoca al elegir el color que se pondrá de moda en la ropa de dama”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Stanton William J. Op. Cit. pp.353

- b) *Descripción técnica.* Existen productos que necesitan de una descripción de su uso o manejo, en muchos productos viene incluido un manual del usuario, un instructivo o manual de uso, más sin embargo es necesario que el vendedor tenga el dominio de uso de tal producto debido a que en muchas ocasiones el consumidor tiene dudas y recurre al vendedor para resolverlas, si él tiene conocimiento de su uso se podría generar una imagen positiva en los consumidores gracias a la información proporcionada.

Los fabricantes confían que las advertencias de uso o manejo que presentan las etiquetas, manuales o instructivos están claras y son obvias para que los consumidores conozcan su uso sin embargo en ocasiones los consumidores requieren que se les resuelvan problemas o dudas relacionados con los productos adquiridos y requieren de una persona que los atienda. (Stanton William, 1996).

### 3.9.2. Requerimientos de uso y función de los productos

a) *Requerimientos de uso.*

- Practicidad. La funcionalidad en relación al producto-usuario.
- Conveniencia. Optimo comportamiento del producto en cuanto a su relación con el usuario.
- Seguridad. El producto no debe entrañar riesgos en el usuario.
- Mantenimiento. Los cuidados que el usuario deberá brindar o tener con el producto.
- Reparación. La posibilidad del usuario de obtener refacciones compatibles con el mercado para corregir la anomalía sufrida por el producto.
- Manipulación. La adecuada relación entre producto-usuario, en cuanto a su mecánica.
- Transportación. Fácil cambio de ubicación de un producto.

b) *Requerimientos de función.*

- Mecanismos. Los principios que darán funcionalidad al producto, pudiendo ser mecánicos, eléctricos, de combustión, etc.
- Confiabilidad. La confianza manifestada por el usuario en el funcionamiento de un producto.
- Versatilidad. La posibilidad de que el producto o componentes del mismo pueden desempeñar distintas funciones.
- Resistencia. Los esfuerzos a soportar por el producto, sean estos comprensión, tensión o choque.
- Acabado. Las técnicas específicas para proporcionar una apariencia final exterior a un producto, componentes o partes. (Quarante Danielle, 1992).

Los requerimientos de uso y funcionamiento del producto generalmente se consideran en el diseño de un producto, sin embargo son puntos que se deben conocer para resaltar los beneficios que presentan los productos que se ofrecen. El dar información al consumidor de

---

cómo mantener su producto en óptimas condiciones mediante el mantenimiento o la reparación, a tal vez resaltar la confiabilidad de este en su uso, todas estas características varían de un producto a otro.

### **3.10. Consideraciones sobre la distribución**

La distribución es llevar a los clientes los productos en la cantidad y calidad solicitada en el momento oportuno, para realizar esta distribución es necesario que se pase por los canales de distribución que son los intermediarios que harán la labor de llevar los productos a donde se les requiera. La ciudad de Huajuapán se caracteriza por tener empresas de giro comercial, estas deben cuidar aspectos de distribución y los canales de distribución para tener los productos en buenas condiciones cuando el cliente lo solicite. Esta distribución se planea de acuerdo al producto y el lugar en que será vendido. El brindar el producto en la cantidad, calidad y en el momento en que el cliente lo necesita, son aspectos importantes de la capacidad de respuesta de la empresa que influyen en la calidad de servicio que se brinda.

#### **3.10.1. Importancia de los intermediarios en la distribución**

La mayoría de los productos y servicios se venden a través de terceras personas que actúan como intermediarios entre la empresa y el consumidor: distribuidores, poseedores de franquicias, detallistas, tiendas por departamentos, supermercados, etc. Estos intermediarios constituyen el eslabón vital entre las empresas productoras y sus mercados. Tal es su importancia que pueden solidificar o destruir los esfuerzos que hace una empresa para establecer una imagen positiva en el consumidor y en consecuencia constituyen un elemento crítico para asegurar la satisfacción global de los consumidores.

Los intermediarios afectan las expectativas y actitudes de los consumidores, con sus acciones, por ejemplo: con la publicidad, comunicación en el punto de venta, actitudes del personal de ventas, precios, empaquetado y a pesar de que esto se puede percibir muchas empresas olvidan que representan el vínculo con el cliente.

El nivel de satisfacción con los intermediarios tiene un impacto importante sobre los niveles globales de satisfacción de los consumidores. Una red de distribución que sea fuerte y que tenga como objetivo el mantener clientes finales contentos definitivamente potencia las posibilidades de que los mismos se sientan contentos con los productos. Por el contrario, una actitud de indiferencia o de pobres actuaciones por parte de los intermediarios disminuye las posibilidades de alcanzar niveles altos de satisfacción, incluso para el mejor producto.

Los consumidores de todos los productos o servicios tienen ciertas expectativas respecto al rendimiento, durabilidad, utilidad, valor, etc. Los fabricantes invierten grandes cantidades de dinero en diseño, empaquetado, publicidad y propaganda para enviar los mensajes correctos a los consumidores potenciales, los intermediarios refuerzan o distorsionan estos mensajes mediante sus propios mensajes y acciones, e indirectamente a través de sus actitudes respecto a los consumidores que atienden.

Los canales de distribución afectan directamente los mensajes de los fabricantes a través de:

- La localización, la apariencia externa y el diseño de sus instalaciones.
- Sus actitudes, apariencia y el conocimiento de los productos por parte de su personal de ventas y servicios.
- El tipo de enfoque de venta que utilizan.
- Los mensajes explícitos e implícitos que se detectan y en la calidad misma de sus actividades de publicidad y promoción.
- La presencia de estrategias y tácticas.
- Los niveles de flexibilidad de su política de precios.

Todos estos factores al combinarse entre sí, poseen un fuerte y determinante impacto en las expectativas de los consumidores y en consecuencia en los niveles de satisfacción. (Lele Milind, 1989).

Como se observa la importancia del intermediario es tal que influye en la decisión de compra con las acciones que ejerce en sus ventas, la publicidad, la distribución, las tácticas y las estrategias aplicadas. Si el productor utiliza publicidad a nivel nacional y genera una buena imagen del producto el intermediario debe reforzar o ayudar a que esa imagen se mantenga, sin embargo muchos intermediarios no cuentan con el apoyo por parte de los fabricantes y esta situación los desmotiva y no prestan la suficiente atención en las estrategias publicitarias y de ventas que deben aplicar.

La mayoría de los artículos que usan los consumidores son fabricados o producidos a muchos kilómetros de donde se compran. No obstante los clientes esperan encontrarlos:

- Cuándo y dónde los necesiten
- A precios convenientes
- En las cantidades necesarias
- En lugares que les permitan hacer una buena elección entre productos
- Con acceso a otros servicios que los ayuden a usar el producto, como servicio después de la venta.

La distribución es un elemento clave para influir en sus clientes para que compren y mantengan su lealtad después, de tal manera que vuelvan a comprar. Si el cliente no puede encontrar este tipo de producto, lo sustituirá por otro, y el resto de sus esfuerzos de mercado habrá sido en vano. (Earls Gerard, 1991).

Con todo lo anterior se puede observar que los intermediarios son un elemento clave dentro del proceso de distribución debido a que ellos establecen la vinculación del producto con el consumidor final. Tienen como finalidad llevar el producto al lugar en el que el cliente lo solicite en la cantidad y calidad adecuada, sin ellos la distribución no podría ser tan amplia como lo es ahora, ni tampoco se podrían comparar la gran variedad que existe en el mercado. Son importantes y por ello deben de tratar de mejorar el servicio que brindan para no dejar de ser la vinculación entre el producto y el consumidor.

## CAPÍTULO IV. EL PERSONAL DE VENTAS

Las empresas alcanzan sus objetivos y metas por el esfuerzo y desempeño diario de los trabajadores, sin embargo existe una mayor responsabilidad en este logro por parte de los vendedores, ellos representan la parte externa con el mundo, es el vinculo que refleja la calidez y atención brindada al cliente por ello es de suma importancia que las personas que laboran como vendedores tengan conciencia de que representan a la empresa, tal como es, ante las personas.

Para brindar un servicio de calidad es necesario que los empresarios y los que se encargan de las ventas estén convencidas de que el establecer buenas relaciones con el cliente se fundamentan en el buen servicio que se le brinde a este, pero no basta con ello, también es necesario que tengan un conocimiento previo y completo sobre la actividad y el producto que ofrece la empresa; en muchas ocasiones el personal que se contrata cumple con los requisitos de tener conocimiento sobre un producto o servicio y su manejo, pero carecen de tácticas para transmitir este conocimiento en forma adecuada al cliente, en otras ocasiones no tienen el conocimiento pero tienen la habilidad de vender y eso los hace los candidatos idóneos para la empresa, en cualquiera de los casos es necesario detectar que es lo que se necesita para mejorar el servicio por parte de la empresa y convertirlo en una forma de vivir para crear una respuesta diferente de las demás empresas.

### 4.1. Definición de vendedor

Si el vendedor es la parte fundamental en lo que se refiere a las relaciones con el cliente se debe empezar por definir que es el vendedor.

“**Vendedor** es el profesionista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los clientes, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común”<sup>1</sup>.

El vendedor es la persona capacitada sobre las características del producto que ofrece su empresa, con la actitud de servir de la manera más atenta a los clientes durante el proceso de venta y en cualquier momento que requiera su atención sobre algún producto o servicio.

---

<sup>1</sup> Llamas José María. “Estructura Científica de la Venta”. 2da. Ed. Edit. Limusa. México. 1996. pp.73.

Generalmente se caracteriza al vendedor como: extrovertido y sociable, aunque a muchos vendedores les desagrada la socialización innecesaria. Se dice que los vendedores imponen bienes a las personas, aunque es frecuente que los compradores busquen a los vendedores. Los vendedores deben interesarse en mucho más que solo producir ventas, deben:

- Saber cómo lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa.
- Analizar datos de ventas, medir el potencial de mercado, reunir información de inteligencia sobre el mercado y preparar estrategias y planes de mercadotecnia. A largo plazo una fuerza de ventas perfilada al mercado será más eficaz que la orientada a las ventas. Esto no sólo será más eficiente para conseguir nuevos clientes, sino también para crear relaciones rentables y duraderas con los clientes existentes. (Kotler Philip, 1996).
- Tener conocimiento de su producto y de su cliente, hablar de los beneficios y servicios que el cliente puede obtener del producto.
- Pensar en ese cliente suyo, para servirlo, para atenderlo, para aconsejarlo y guiarlo. (Llamas José María, 1996).
- “El vendedor debe tener la aptitud, capacidad para cambiar situaciones negativas, depresivas, pesimistas, en optimistas y positivas”.<sup>2</sup>

Son amplias y variadas las funciones del vendedor que ante todo debe tener la disposición y actitud de servir en forma grata a cualquier cliente que requiera de atención, por que representa una parte importante para la realización de la venta.

“Sin los ingresos generados por las ventas, no hay necesidad de otras actividades y otros empleados, no puede existir una empresa. Por tanto es razonable que el aspecto más vital de un negocio atraiga la mayor parte de atención, que proporcione las más grandes oportunidades y pague las recompensas más elevadas... Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la empresa. Su honradez, conocimientos, y personalidades, así como su eficacia en el trabajo pueden transmitir una buena imagen de la empresa”.<sup>3</sup>

Los vendedores son el enlace con los clientes, por ello deben tener una plena aceptación de la filosofía de servicio al cliente y llevarla a la práctica como una forma de vida para mejorar el servicio, actitud y las ventas.

## **4.2. Objetivo de la venta**

El objetivo de la venta puede variar según el tipo de orientación de la empresa pero primordialmente es satisfacer una necesidad, la del cliente, con el objetivo indirecto de obtener para la empresa una retribución económica a cambio del producto o servicio.

---

<sup>2</sup> Llamas José María. Op. Cit. pp.242.

<sup>3</sup> Hartley Robert F. “Administración de Ventas”. Edit. CECOSA. México. 1992. pp.21.

La venta que se realiza en la mayoría de las empresas micro, pequeña y mediana es venta personal, que consiste en realizar la venta a través de otra persona que indica las características y beneficios de manera personal al cliente. “La venta personal es el proceso de informar a los clientes y persuadirlos a comprar productos mediante la comunicación personal en una situación de intercambio”.<sup>4</sup>

Para realizar una venta siempre se necesitará de personas, ya sea que atiendan la caja, que despachen el producto, regalen muestras o expongan el producto, para cualquiera de las actividades que se relacionen con la venta; la persona que realiza la venta debe tener los conocimientos sobre el funcionamiento, contenido, beneficios, características, precio, ventajas, materiales, etc. sobre el producto.

En la actualidad una proporción importante de las ventas personales requiere de personas altamente entrenadas que tienen que acudir cada día a brindar ayuda a sus clientes, la venta personal sé esta volviendo más profesional y complicada y esta orientada con más fuerza hacia la consulta y asesoría de los clientes, deben estar familiarizados con la totalidad de las fuerzas de la empresa. (Pride William, 1992).

Las personas que realizan la operación de venta en cada empresa deben estar instruidas sobre el conocimiento pleno del producto para poder informar de una manera más completa a sus clientes.

*El satisfacer a los clientes debe ser el objetivo principal de la empresa*, son pocos los negocios que pueden subsistir con las utilidades de los clientes de una sola venta. Para sobrevivir a largo plazo, la mayoría de los comerciantes dependen, hasta cierto grado de repetir las ventas, para lograr las ventas repetitivas, la empresa necesita mantener satisfechos a los clientes. A pesar de que esta responsabilidad corresponde a toda la empresa, gran parte de este trabajo recae sobre el personal de ventas, debido a que tiene relaciones más estrechas con el cliente. (Pride William, 1992).

Para mantener la satisfacción del cliente, el vendedor deberá estar interesado acerca de la satisfacción posterior a la venta de ese cliente: evitar así la comunicación negativa y mantener clientes satisfechos proporcionando servicios después de la venta. (Shoell F. William, 1991).

La satisfacción del cliente es muy amplia ya que incluye desde la información que recibe antes de la venta acerca de la empresa, el trato e información recibida durante la venta y el servicio que se le brinde después de realizada la venta, todos los detalles que acontecen al realizar su compra generaran en forma total la satisfacción del cliente.

---

<sup>4</sup> Pride William M., O.C. Ferrell. “Marketing: Decisiones y conceptos básicos”. 2da. Ed. Edit. McGrawHill. México. 1992. pp.724.

### 4.3. Proceso de venta

Una forma de informar a adecuadamente a los clientes sobre los productos y beneficios que ofrece la empresa, es capacitarlos sobre las actividades precisas que forman parte del proceso de venta, estas varían según los vendedores y diversas situaciones de venta.

*Los pasos de la venta en general son:*

1. *Presentación.* Es el momento de crear en el cliente una imprescindible curiosidad. Las primeras 20 palabras y los primeros 20 segundos de la venta deben de ir dirigidos a provocar la curiosidad para obtener la atención del cliente.
2. *Atención.* Es el momento de crear en el cliente una actitud receptiva, que le permita atender, entender y asimilar los argumentos y explicaciones de la oferta.
3. *Interés.* Es el momento de la presentación inteligente de los argumentos de las ventas.
4. *Convicción.* Consiste en la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de la argumentación presentada. Si el vendedor hace una afirmación, una aseveración, si presenta una argumentación y no demuestra porqué, no da prueba de su veracidad y confiabilidad, despierta dudas y desconfianza en la mente del consumidor.
5. *Deseo.* Es el momento de manejar adecuadamente las motivaciones del cliente para actuar en consecuencia, mediante el empleo de los resortes y subresortes de venta, para crear el deseo de posesión o disfrute inmediato de la oferta.
6. *Resolución.* Ha preparado al cliente, le ha demostrado las bondades, ventajas y servicios del producto, lo han convencido y le ha creado el deseo. Es pues el momento de desvanecer las objeciones que se presenten.
7. *Cierre.* Es el momento de la adopción de una decisión positiva para la posesión o disfrute de la oferta. Este paso implica que el cliente, que se encuentra convencido y persuadido, toma la decisión de adquirir lo que se le ofrece. (Llamas José, 1996).

### 4.4. Características del personal

La productividad de una empresa depende fundamentalmente del desempeño de sus empleados, es muy importante determinar con precisión el tipo de personal que desea que labore de acuerdo con el giro de la empresa y cultura empresarial<sup>5</sup>. Así mismo determinar

---

<sup>5</sup> Cultura Empresarial. Es la aplicación y práctica constante de una forma de pensar, vivir y actuar basado en las costumbres, creencias, experiencias y conocimientos adquiridos de las personas que dirigen y trabajan en las empresas. Considerando como puntos fundamentales para el desarrollo de una cultura empresarial el establecimiento de la misión, visión, filosofía, valores, objetivos y planes que se reflejan posteriormente en la administración de los recursos, reglamentos internos, manuales de organización, técnicas de ventas, servicio al cliente, diseño del producto, imagen corporativa, entre otros puntos importantes que se pueden resaltar en las actividades de las empresas.

que características desea que el personal a su cargo tenga para desempeñar adecuadamente su labor de venta y servicio al cliente.

Para determinar las necesidades de personal de una empresa es necesario considerar una serie de aspectos que son importantes para un óptimo desempeño del trabajador en la empresa, por ejemplo: la presentación, el buen trato, la actitud, la voz, la facilidad de palabra, la edad, la escolaridad, la experiencia, entre otros. El desarrollo y crecimiento de una empresa se apoya cada vez más en el uso adecuado del potencial y capacidad de los recursos humanos con los que cuenta. Por esto es importante contar con el personal adecuado en el momento oportuno. Es necesario conocer con qué personal cuenta actualmente y cuáles son sus capacidades, habilidades, intereses y metas. Esto permitirá aprovecharlos creativamente en beneficio tanto de ellos como de la empresa, favoreciendo un mayor sentido de identidad y colaboración interna. (Novelo Magdalena, 1992).

a) **La presentación** es una parte relevante que se refleja en el aspecto personal, procure que la presentación de sus empleados sea con aspecto grato, profesional y adecuado. La gente hace muchas suposiciones acerca de la ropa que usa. Hace suposiciones sobre su situación económica, su nivel educativo, su credibilidad, su posición social, su grado de desenvolvimiento, sus antecedentes sociales, su éxito y su carácter moral. La vestimenta y la apariencia están dentro de los criterios más importantes que usamos para juzgar a las personas. Esto significa que se debe considerar muy cuidadosamente como se viste en el lugar de trabajo. Las expectativas de los clientes con respecto a la vestimenta y aseo personal son inconscientes: Esto significa que los clientes no se dan cuenta inmediatamente de cuales son sus expectativas. Simplemente, se desilusionan o se confunden cuando un empleado minorista se viste de una forma que ellos no esperan. El cliente espera que use ropa limpia y relacionada con la actividad. (Meyer Harris, 1992).

b) **Buen trato.** Este trato se demuestra sonriendo a los clientes cuando los saluda, ya sea en el teléfono o cara a cara. Demuestre que está complacido de hablar con ellos. Dé la impresión de que usted quiere ayudarles y encuentre oportunidades genuinas para indicar que a usted le agradan los gustos, elecciones o comportamientos de los clientes. (Ros Jay, 2000).

Al entrar a una empresa se siente el trato que le brinda la persona que le atiende, debe procurar que sus empleados brinden ese buen trato con amabilidad y respuesta inmediata a la llegada de un cliente, es molesto que al entrar a una empresa vean al cliente de arriba abajo y ni siquiera el vendedor se tome la molestia de saludarlo. El buen trato debe iniciar desde el saludo espontáneo y amable.

c) **Actitud.** El personal demuestra una actitud positiva y flexible, con un compromiso para mejorar en forma continua. Quieren ayudar, poseen un espíritu de poder hacer las cosas, actúan con un sentido de urgencia por la importancia del cliente, son corteses, cooperativos y entusiastas. El cliente recibe el sentimiento de que los problemas recibirán cuidado personal y atención prioritaria. (Müller Enrique, 1999).

No sólo una actitud mental de triunfo de seguridad, en sí mismo, de alejamiento de todo temor, de convicción en lo que se lleva y en su misión. Evitando toda idea extraña al

proceso lógico y emotivo que se está realizando, para evitar que esa idea ajena sé de a conocer al prospecto a través de nuestra mirada. Pensar mal, o con burla del prospecto, o sólo en la ganancia, puede traslucirse de nuestra mirada, creando una atmósfera de desconfianza. Los ojos también hablan, son las ventanas de la intención que a veces denuncian, traicionando nuestros más recónditos pensamientos. (Llamas José, 1996).

La actitud de las personas se nota inmediatamente si es negativa o positiva con su voz o sus gestos, esta forma de comportamiento parte de las razones y motivos que se generan en la mente de la persona que atiende, puede creer que la labor que desempeña no vale la pena y en consecuencia no valora su trabajo y demuestra una actitud negativa o bien que le agrada desempeñar cada labor que le encomiendan y la realiza con el gusto de servir a los demás y satisfacer una necesidad intrínseca de ser útil.

- d) **La voz.** Es el instrumento de la comunicación esencial en la venta, debe adecuarse a las condiciones y tipo de lugar en que se utiliza. Hay que modular el tono y el timbre en cada circunstancia. No se habla de la misma manera ni con la misma intensidad y timbre, en una todos los eventos por lo que las formas de expresión deben adecuarse al tipo de interlocutor con quien se habla. No sólo tiene importancia lo que se dice, sino como se dice, y esto depende a quién se le dice. (Llamas José, 1996).

La actitud con la que llegamos por medio de la voz es importante. El sentimiento que ponemos en las palabras, el entusiasmo caluroso y genuino contribuirán a crear una imagen positiva. Por el contrario una actitud fría o indiferente puede crear una impresión negativa y hacer difícil dar un buen servicio al cliente. Todo el mundo desea ser tratado como único individuo. Debe tratar de poner calor personal al tono de voz como sea posible. (Meyer Harris, 1992).

- e) **La empatía.** Es un sentimiento importante que deben mantener las personas que realizan la actividad de la venta. Es la capacidad de proyectarse hacia la posición o las convicciones mentales de otra persona.

Es distinta que la simpatía, la simpatía nos hace pensar en otra persona; la empatía nos hace pensar con o como la otra persona. Si el ver una situación desde el punto de vista de otra persona implica comprensión, no supone necesariamente conformidad simpática. Reconoce simplemente la existencia de conceptos o ideas diversas.

El objeto útil y la finalidad de la empatía es el establecer líneas de comunicación inteligentes, poniéndose del lado del cliente mediante la comprensión de sus problemas y razonamientos, para establecer así una base lógica para la discusión.

El vendedor con empatía tiene sentido de las reacciones del cliente y es capaz de captar los cambios mentales según se van produciendo, es una de las cualidades que el vendedor debe cultivar; nadie tiene empatía por naturaleza, aun cuando sí puede tener una espontánea simpatía.

Actuar con empatía, requiere iniciar el contacto con el cliente sin la presión de la necesidad personal, no podrá ocuparse del cliente si está ocupado en sus problemas. (Llamas José, 1996).

El enseñar estas características al personal le ayudara a brindar una mejor atención al cliente, no le garantizan la satisfacción total de su cliente que principalmente busca la satisfacción de la necesidad.

Las características del comportamiento son de mayor importancia, independientemente de dónde vaya a trabajar la persona, pero esto es especialmente cierto en el mostrador. Por ejemplo en un salón de belleza la lealtad del cliente se gana, tanto por la personalidad del estilista y sus habilidades para ganarse al cliente, como por su capacidad de llevar a cabo un buen corte de pelo. Los clientes solo necesitan una agradable experiencia, que las personas que le atiendan sean amigables y eficientes, que al ser entregado el producto o servicio se encuentre en las mejores condiciones y que no exista ninguna sorpresa desagradable. Conforme aparecen los problemas, deben resolverse rápidamente, satisfacer al cliente y, por lo tanto, conservarlo. A los clientes hay que ganárselos con buenos productos y servicios. Se dice que es cinco veces más costoso ganar un nuevo cliente que conservar uno existente. (Peppard Joe, 1996).

#### **4.5. Reclutamiento de personal**

Es el proceso que permite identificar e interesar a posibles candidatos para ocupar un puesto vacante. Para llevar a cabo un reclutamiento adecuado es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Identificar el puesto vacante, o sea, qué puesto se necesita cubrir.
2. Pensar en los posibles lugares en donde se puede encontrar al tipo de personal que necesita para el puesto.
3. Elegir los medios para acercarse a los candidatos y entusiasmarlos para que se interesen en trabajar.
4. Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto, hacerle llenar una solicitud de empleo.<sup>6</sup>

#### **4.6. Selección de personal**

“Es el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencia y habilidades de un candidato en relación a un puesto vacante, para elegir al más apto.”<sup>7</sup>

Buscar y contratar la gente que tenga las características y capacidades para desempeñar las labores que se le encomienden debe ser una prioridad para que la empresa tenga personas que brinden calidad en su trabajo y en el servicio al cliente.

---

<sup>6</sup> Novelo Magdalena, “Identifica las necesidades de tu personal”.Edit ITAM, Nacional Financiera, S.N.C. 1992. México. pp.91.

<sup>7</sup> Ibíd. p.67.

La base del buen funcionamiento de un cuerpo de vendedores está en seleccionar buenos vendedores. Los grados de rendimiento de un vendedor promedio y de uno superior pueden ser muy diferentes. La selección de los vendedores no sería problemática si la empresa supiera que características buscar. Por ejemplo, si supiera que los vendedores buenos son extrovertidos, agresivos y energéticos, simplemente podría verificar si los solicitantes tienen esas características. Sin embargo, muchos vendedores exitosos pueden ser altos, pero también chaparros, pueden expresarse muy bien o muy mal, y pueden vestir con gran elegancia o en forma atroz. No obstante, se continúa buscando la lista mágica de características que asegure la capacidad para las ventas. Una encuesta sugiere que los buenos vendedores tienen mucho entusiasmo, persistencia, iniciativa, confianza en sí mismos y dedicación a su trabajo. Se dedican a las ventas como medio de vida y se inclinan mucho por relacionarse con clientes. Otro estudio sugiere que los buenos vendedores son independientes y autónomos y que son excelentes para escuchar. Otro estudio aconseja que los vendedores deben ser amigos de los clientes, así como persistentes, entusiastas, atentos y, sobre todo, honrados. La selección de personal que debe estar en contacto con el público en los servicios de atención al cliente debe tener una serie de características específicas para desempeñar esta labor de forma satisfactoria. La selección y las pruebas deben detectar en los aspirantes los aspectos de su personalidad que estén en consonancia con el puesto que van a ocupar, ya que será el contacto que tendrá el cliente con la empresa. La calidad en el servicio de atención al cliente debe ser uno de los objetivos de la empresa y para conseguirlo, la selección del personal tiene que ser rigurosa para encontrar a las personas con el perfil adecuado para atender este servicio con las máximas garantías. Las pruebas no deben hacerse de forma precipitada y por personal no especializado, ya que podría incurrir en contrataciones inadecuadas, el cliente estaría descontento y la empresa resultaría perjudicada. (Kotler Philip, 1996).

El conocer las funciones que se deben de realizar en la empresa y la imagen que desea proyectar de serán puntos importantes para contratar al personal, en varias ocasiones se contrata a la persona que pide menos sueldo, que vive más cerca, que es pariente de algún conocido u otra recomendación y resulta que no tiene el carácter y los conocimientos para desempeñarse en el puesto y por el contrario en vez de beneficiar a la empresa le cuesta el mantenerla, o bien se rota constantemente al personal por no realizar una selección adecuada del personal.

La mayoría de las veces contratamos personas que llenan los requisitos técnicos para hacer el trabajo, es decir, saben lo que hacen. Sin embargo, si se quiere mejorar el servicio también se deben evaluar los aspectos humanos del trabajo, ¿tiene el prospecto una actitud de servicio?, ¿se siente a gusto trabajando con gente? ¿es una persona cortés, amable y considerada? (Salomón Benjamín, 1992).

“Deben generarse programas de inducción para dar a conocer al personal de nuevo ingreso, lo que la organización valora: el cliente, la forma de hacer las cosas, su manera de comportarse”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Müller de la Lama Enrique. “Cultura de calidad de servicio”. Edit. Trillas. México. 1999. pp.78.

Los aspectos humanos de cada persona también deben ser valorados al realizar una contratación, tal vez no cuente con los conocimientos técnicos al 100% pero tiene la disponibilidad de mejorar y aprender a realizar sus actividades y eso cuenta mucho más para el puesto a desempeñar.

#### 4.7. Entrenamiento

La actitud hacia las personas debe girar alrededor del servicio al cliente. Desde la selección y capacitación del personal hasta su evaluación y administración, todos deben convencerse de que la visión de servicio al cliente lo lidera todo. Un buen servicio al cliente debe ser recompensado por encima de todo y todos los programas de entrenamiento deben centrarse en el punto de capacitación desde la perspectiva del cliente. El personal debe estar bien entrenado, si sé esta tratando con clientes, lo que el cliente espera es que cada quien sepa como hacer su trabajo, que tenga el conocimiento y las habilidades apropiadas para brindar el servicio. (Ros Jay, 2000).

El personal encargado de la atención al cliente tiene necesidad de formación para desempeñar su trabajo y antes de empezar en el mismo, debe ser preparado por la empresa en una serie de conocimientos y de tareas para que desarrolle su trabajo con profesionalidad. Algunas de las técnicas que se utilizan para la formación de este tipo de personal son la educación de la sensibilidad, la representación de situaciones diferentes y el análisis transaccional, que trata de las diferentes relaciones interpersonales que se establecen entre las personas. “En la atención al cliente es necesario un jefe o una persona cercana al mismo que sea la que impulse el desarrollo de la sección. *Algunas de las características son: entusiasmo, capacidad de trabajo, creatividad, buenas relaciones dentro de la empresa, personalidad positiva, con conocimiento de la empresa y habilidad en el trato con los clientes.* En este servicio es prioritario tener un personal que establezca un buen trato con el cliente y que tenga habilidad en las relaciones interpersonales”.<sup>9</sup>

El personal es un recurso que debe ser entrenado para dar un buen servicio. ¿Cuántas veces no hemos topado con un vendedor que sabía menos del producto que nos estaba vendiendo que nosotros mismos? Quizás esto no sea culpa del vendedor sino de la empresa que “lo mando a la guerra sin fusil”. (Salomón Benjamín, 1992).

Un buen programa de entrenamiento ayuda a todos los empleados a entender las políticas y prácticas de la empresa. También, los empleados sentirán que tienen un propósito común. Y desde luego esto significa que los empleados proyectaran una imagen consistente de la empresa. Los empleados bien entrenados son más seguros de sí mismos, menos defensivos y es más fácil trabajar con ellos, usualmente tienen mayor respeto por la empresa y el papel de la gerencia, sus clientes, la mercancía y los servicios que venden. (Meyer Harris, 1992).

---

<sup>9</sup> Infoservi, Socios A.Z. Consultores “Entrenamiento”. <http://www.infoservi.com/cgi-bin/asp/gratis/ficheros/entrenamiento%20personal%20en%20las%20empresas.htm>. 05 de Agosto de 2001.

El que se les indique a los empleados como deben realizar su trabajo y la actitud que deben tener al atender al cliente le ayudará al personal a mejorar como personas y a la empresa en las ventas. Sin personal no tiene ventas y sin ventas no hay empresa, ayude al personal a ser mejores.

#### 4.7.1. Diseño del programa de entrenamiento

La empresa se beneficia de los programas bien diseñados. Los empleados se benefician porque el entrenamiento aumenta sus oportunidades de obtener recompensas por su trabajo. Las personas que coordinan a los vendedores tienen menos problemas que resolver por que los empleados son más productivos. Los clientes se benefician porque los empleados mejor entrenados dan un servicio más eficiente. El propietario del negocio se beneficia por que un empleado bien entrenado contribuye a la rentabilidad de la empresa. Los pasos para el diseño del programa de entrenamiento son los siguientes:

a) *Identificar las necesidades de entrenamiento.* El primer paso es identificar las necesidades específicas que se deben atender. Las necesidades de entrenamiento se pueden definir como el vacío entre lo que un empleado puede hacer (condición real) y lo que el empleado tiene que ser capaz de hacer (condición ideal).

Una técnica útil es desarrollar un *inventario de capacidades*, que es una lista de tareas o conocimientos en los cuales sus empleados deben ser competentes. Otra técnica es analizar el *desempeño del trabajo*, que es el comportamiento real de un empleado en el trabajo. Por medio de la observación del empleado en condiciones normales de trabajo, revisión de las quejas de los clientes y revisión de otros registros internos. Una tercera estrategia es más informal, es *preguntando a los empleados* dónde creen que necesitan más entrenamiento. Esto puede hacerse informalmente por medio de discusiones individuales o durante reuniones de grupo.

b) *Desarrollar el programa de entrenamiento.*

Después de identificar las necesidades de entrenamiento de los empleados y entonces decidir sobre las prioridades, se puede diseñar un programa considerando los sistemas de instrucción que pueden ser:

- Entrenamiento en el trabajo. Se refiere al entrenamiento con un empleado experimentado o con un supervisor. Los empleados se colocan inmediatamente en la situación de trabajo y se entrenan a medida que ejecutan el trabajo.
- Clases de entrenamiento en la compañía. Estas clases son organizadas y ofrecidas por la misma empresa.
- Cursos de escuelas públicas y privadas. Muchas empresas minoristas toman cursos regulares que se ofrecen en las universidades y en escuelas privadas.
- Rotación de empleo es un entrenamiento en el cual un empleado es colocado en una posición diferente y se espera que tenga un desempeño en ella o que la aprenda como si fuera un nuevo empleo. Después de un tiempo limitado, el empleado debe ser capaz de desempeñar la mayoría de los deberes de ese trabajo.

*c) Evaluación de un programa de entrenamiento.*

Todas las actividades de entrenamiento deben ser evaluadas para determinar si éste ha logrado las metas fijadas como resultado de la evaluación de las necesidades. La evaluación también debe determinar si los métodos usados en el entrenamiento fueron los más efectivos y si su costo merece los resultados. La evaluación puede tomar muchas formas. Algunas veces una prueba formal es útil, particularmente cuando el conocimiento era una meta. Algunas evaluaciones pueden usar observación del empleado al ejecutar las tareas que fueron objeto del entrenamiento. Si el objeto eran las relaciones con el cliente, entonces los empleados podrían ser observados por los supervisores mientras atienden al cliente, para ver si han mejorado sus habilidades para relacionarse con estos. (Meyer Harris, 1992).

Las empresas deberán considerar a los vendedores como un recurso estratégico e invertir en el entrenamiento y desarrollo de este recurso. Esto implica proporcionar información a los nuevos vendedores de la empresa, sus objetivos, planes y políticas. Mientras más conozcan a la empresa podrán estar más preparados para comunicar tanto a clientes actuales como a clientes potenciales el mensaje que la empresa quiere que oigan sus clientes. El proceso de entrenamiento y desarrollo deberá ser un proceso constante para los vendedores. (Kotler Philip, 1996).

#### **4.7.2. Áreas incluidas en los programas de entrenamiento.**

Un programa de capacitación asume que los vendedores emplearán el conocimiento y habilidades que adquieren para desarrollar su propio enfoque de venta individual. Conocer los rasgos, construcción, aplicaciones, etc. del producto es indispensable para un vendedor. El conocimiento del producto suele también requerir de una noción profunda de las operaciones del cliente seleccionado como meta.

El entrenamiento de ventas también deberá enfocarse a la ética de las ventas, la mayoría de las empresas tienen un código de ética que incumben a las ventas y deben ser comunicados a los vendedores.

Un buen programa de entrenamiento también proporciona un conocimiento básico del comportamiento del consumidor y los procedimientos relevantes de decisión de compra. La capacitación en la autoevaluación y autoconciencia contribuye a que los vendedores reconozcan sus fuerzas y debilidades personales. También ayuda a que puedan arreglárselas con los rechazos y a que desarrollen una autodisciplina. (Kotler Philip, 1996).

Las materias incluidas en un programa de capacitación son:

- Conocimiento del producto
- Código de ética
- Entendimiento del comportamiento y proceso de decisión del comprador
- Autoevaluación y autoconocimiento
- Principios de aprendizaje
- Teoría de la comunicación

- Habilidades de relaciones humanas y de entrevista
- Habilidades de planeación y resolución de problemas
- Diferentes enfoques de ventas.<sup>10</sup>

Comprender los principios del aprendizaje, la teoría de la comunicación y las habilidades de las relaciones humanas y de entrevistas ayuda a que los vendedores digieran información compleja del producto, sepan hacer entrevistas de ventas, comuniquen y establezcan relaciones duraderas con los clientes. Con la ayuda de las habilidades de planeación y resolución de problemas de los vendedores se conviertan en buenos gerentes territoriales y consultores que resuelvan los problemas de sus clientes. La duración del período de capacitación puede variar desde 1 a 2 semanas dependiendo de la complejidad del producto. Los capacitadores son generalmente vendedores experimentados, pero muchas empresas emplean consultores de capacitación. Las técnicas de entrenamiento incluyen conferencias, desempeño de roles, ejercicios de simulación, demostraciones y estudio de casos.

Dentro del material de entrenamiento están los audiocassetts y videocassetts, películas, libros de texto, manuales y cada vez se pone más interés en el hecho de que los vendedores obtengan práctica en la aplicación de técnicas de situaciones reales. (Shoell F. William, 1991).

#### **4.8. Motivación**

“Cuida a tus empleados y ellos cuidarán a tus clientes.”<sup>11</sup> El tratar bien a los empleados no solo le redituara lealtad de su parte, también se sentirá un ambiente de colaboración que entre ambos pueden lograr grandes objetivos para su empresa. La tarea principal de un gerente de ventas es brindar un clima de apoyo y proporcionar los recursos necesarios para crear efectividad en el vendedor. Entre dichos recursos están el entrenamiento adicional, consejos personales, ayuda en problemas determinantes y dar soluciones a problemas y mantener un esfuerzo balanceado.

Conseguir los mejores clientes es un paso muy importante para hacer crecer a la empresa, y el camino para llegar a ese punto es contratar y conservar mejores empleados, quienes a su vez mantendrán atractivo el negocio para los dueños. Los empleados que no sean leales no crearán una cartera de clientes, y si estos no acuden a la empresa a adquirir los productos no existirán los beneficios y utilidades para la empresa. La lealtad de los empleados se puede conseguir de dos formas: por los satisfactores y motivadores.

Los satisfactores, se refieren a todo lo incluido en las leyes laborales, un sueldo seguro y prestaciones por mencionar, además de capacitación, desarrollo laboral, cordialidad, tolerancia en términos de los objetivos del trabajo, autonomía y posibilidad de desarrollo. “Si en la empresa en la que trabajo no veo una evolución en mi área laboral, busco otra

---

<sup>10</sup> Kotler Philip. “Mercadotecnia”. Octava Ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996. pp.609.

<sup>11</sup> Müller de la Lama Enrique. Op. Cit. pp.83.

organización que cubra mis satisfactores y me dé la opción de crecer. Los motivadores, son intrínsecos de la persona y están afectados por un sinnúmero de variables, como sus experiencias, su educación o su formación académica”.<sup>12</sup>

“El gerente debe estimular sólo aquellos comportamientos encaminados a dar un servicio”.<sup>13</sup> Es la mejor manera de confirmar el logro y refuerza una actitud de compromiso con el negocio. Cuando se les brinda compensación a los empleados estos se motivan y la productividad aumenta por que la gente esta satisfecha con su trabajo. Además del dinero, existen otras maneras de reconocer los logros, por ejemplo: hacer una junta en la que informa que el empleado ha sido premiado por haber superado sus objetivos. (Salomón Benjamín,1992).

Algunas características en los vendedores de alto desempeño son:

1. Conocen el producto, tienen conocimiento competitivo de los beneficios de los productos.
2. Son algo más que demostradores y expositores de los productos. Son fuentes aclaratorias de información, consejeros, creadores de relaciones, resuelven problemas, abogan por los clientes y hacen tratos.
3. Poseen la capacidad necesaria para trabajar tanto con el personal interno como con los clientes. Influir a los demás para cambiar sus prioridades e interrumpir sus horarios es una parte importante del trabajo.
4. Reconocen que las habilidades requeridas para dar servicio a un cliente son distintas a las que se requieren antes de la venta. (Shoell F. William, 1991).

La motivación es algo que solo el empleado puede hacer. *La motivación* esta definida como el impulso interno para alcanzar una meta particular. Otra persona no lo puede motivar a usted; solamente usted puede hacer eso. Lo que usted puede hacer con el personal es brindar un ambiente de trabajo en el que los empleados se quieran motivar a sí mismos. (Meyer Harris, 1992).

Motivar a los empleados significa proporcionarles las oportunidades de conseguir lo que quieren a cambio de lo que el patrón quiere que hagan. Trabajos diferentes requieren diferentes clases de habilidades y ofrecen diferentes clases de recompensas. El sentir que es uno reconocido genera una satisfacción interna que ayuda a seguir realizando bien su labor, no necesariamente este reconocimiento tiene que ser en especie, en ocasiones basta una palmada en el hombro o un ¡bien hecho!, para el empleado representa un estímulo a su trabajo.

---

<sup>12</sup> Reyes Adriana. Op. Cit. pp.46-49.

<sup>13</sup> Müller de la Lama Enrique. Op. Cit. pp.78.

## CAPÍTULO V. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Saludar al cliente con una agradable sonrisa, un trato amable, un servicio rápido y eficiente sería algo excelente para el cliente de las empresas. A todas las personas les gusta ser tratadas con amabilidad. Si se considera que la forma de competir de las empresas ha cambiado y que muchas de ellas buscan la fidelización de los clientes a través de los precios, variedad y disponibilidad de productos, y aun no lo logran en una forma total. Las empresas se podrían diferenciar por brindar un servicio de calidad a los clientes brindándoles los productos que necesitan en las mejores condiciones físicas y de atención.

En cuanto los clientes llegan a un establecimiento buscan una solución y lo único que desean es obtener el producto sin importar algo más, su carácter es entonces agresivo e impulsivo, el personal de ventas debe estar preparado para cualquier situación y no reaccionar de forma negativa por el contrario debe ser lo más amable posible y de esta forma el cliente reaccionará a favor de la atención recibida.

El vendedor siempre debe tener la paciencia suficiente para tratar al cliente, ¿por qué? el cliente constituye la razón de ser de la empresa, sino ¿quien compraría?, el compromiso de la empresa es: servir a los clientes. Esta actividad no es fácil de realizar si la empresa no cuenta con sus valores corporativos bien establecidos y además el compromiso de los directivos para hacer crecer a la empresa, lograr trascender y diferenciarse en el sector empresarial que se desempeñe.

La ventaja competitiva que lleve a ser mejor a la empresa que las demás será: **implantar una estrategia para mejorar la calidad en servicio**, el ser diferente la distinguirá de los demás. Para saber a donde se desea llegar se explicarán previamente algunos conceptos para coincidir.

### 5.1. Servicio + calidad = calidad en el servicio

El servicio como actividad y como producto siempre debe ser de la mejor calidad, aun más en el caso cuando se brinda como producto, sin embargo cuando es parte de un producto no deja de ser trascendental debido a que el cliente compra donde le atienden de manera eficiente y cortés.

#### 5.1.1. Definición de servicio

Servicio: “Acción de servir. Estado de alguien o algo que sirve a los que está obligado”.<sup>1</sup>

Servicio: “Es un esfuerzo adicional, con que añade algo más a lo que convencional y tradicionalmente se ofrece”.<sup>2</sup>

Servicio. “Es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente”.<sup>3</sup>

### **5.1.2. Definición de servir**

Servir. “Estar sujeto a otro, voluntariamente o por otro motivo haciendo lo que él quiere y dispone”.<sup>4</sup>

Servir. “Implica que todos y cada uno de los empleados de la organización sean amables y afables con él, y que tengan el agrado y la motivación para hacerlo”.<sup>5</sup>

Servir. Es la actividad que realizan sus empleados al atender cotidianamente a sus clientes haciéndolos sentir satisfechos y brindándoles los productos e información que requieren para tomar su decisión de la manera más atenta y sincera.

### **5.1.3. Definición de servicial**

Servicial. “Es la persona que es útil a otros, la que hace aportes desinteresados al bienestar de terceros y de su comunidad con una actitud noble. Servir es un placer y no una obligación. Ser útil ennoblece y nos hace merecedor del reconocimiento colectivo. Por el contrario el servilismo es indigno, rastrero y meloso. Los vendedores en ocasiones nos prestan el servicio, puesto que están empleados para hacerlo, pero no convierten el acto en algo noble y enriquecedor, como debería ser, sino en una obligación, que hace la atención como si no la estuviera haciendo”.<sup>6</sup>

Cuando un cliente entra en la empresa y se ignora por que sé esta haciendo otra actividad, es muy posible que no sólo no se logre la venta, también es posible que esta persona nunca vuelva a poner un pie en esta empresa. Lo peor es que no se sabrá cuántos clientes se habrán perdido, pues el cliente puede decirle a sus amistades que en la empresa no recibieron un buen servicio y por supuesto que no la recomiendan. (Castañeda Luis, 1996).

Ser servicial debe ser parte las actitudes del personal de ventas para ofrecer el mejor servicio a los clientes, debe considerarse como una forma de llevar el éxito a la empresa. A los clientes les agrada ser servidos con los productos que compran, por su puesto que a nadie le gusta entrar a la empresa y esperar 15 minutos a que alguien se tome la molestia de cobrarle o de dirigirle la palabra para preguntarle que necesita, el servicio es eso estar

---

<sup>1</sup> Morales Castro, Jiménez Peralta. Op. Cit. pp. 54.

<sup>2</sup> Llamas José María. Op. Cit. pp.407.

<sup>3</sup> Müller de la Lama Enrique. Op. Cit. pp.55.

<sup>4</sup> Salvat Multimedia. “Enciclopedia Multimedia”. Salvat Editores S.A. 1999.

<sup>5</sup> Mundo Ejecutivo. Octubre 1999. Num.246. Vol. XXXV. Edit. Grupo Internacional, S.A. de C.V.

<sup>6</sup> El Universal. Noticias. <http://noticias.eluniversal.como/1997/21/575395.html>. 17 de julio del 2001.

atento a lo que el cliente necesita en el momento en que lo necesita. Lo que el cliente necesita es una persona que le atienda en forma amable y rápida.

#### **5.1.4. Definición de servilismo**

Servilismo. En algunas ocasiones el servicio se asocia con el servilismo, sometimiento, la subordinación con una relación amo-esclavo y esto tiene una connotación denigrante y despectiva. El servicio debe entenderse como un alto valor humano trascendente, debemos servir a la familia, a la empresa, a nuestros colaboradores, a la sociedad. (Müller Enrique, 1999).

#### **5.1.5. Actitudes del servilismo**

- Permanente esmero para mantener aislados a sus jefes, para hacerlos inaccesibles.
- La comunicación siempre es por medio de los serviles.
- La mayoría de ellos además de tener ojos arrogantes y falsos con sus subordinados, se alertan y cambian inmediatamente ante su jefe.
- Se consideran como indispensable ante su jefe.
- Desprecian la opinión de la gente honesta.
- Para agradar a su jefe desarrollan el arte de presentar y justificar los acontecimientos más injustificables con el placer malsano de adular.
- Hacen del chisme una profesión.<sup>7</sup>

El servilismo representa una actitud negativa de abordar al cliente haciendo todo lo posible para que este se sienta bien sin que se logre la satisfacción de este, debido a las exageraciones y falsas atenciones para él. Al cliente no le molesta que le atienda bien, si no que no que el servicio no se lo brinde la persona adecuada.

#### **5.1.6. Definición de calidad**

La calidad tiene diferentes acepciones según el área donde se aplica, así podríamos mencionar en el área de producción:

Calidad. “Características y atributos de un producto o servicio que reflejan su habilidad para satisfacer las necesidades del consumidor”.<sup>8</sup>

Sin embargo el ámbito en que requerimos la calidad es en la satisfacción del cliente por lo que a continuación mencionamos:

Calidad. “Consiste en satisfacer las expectativas de los clientes”.<sup>9</sup>

Calidad. “Significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas”.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> León Núñez. “Reflexiones para una teoría de servil”. <http://www.hayf.org/foronica/politica/opinion2.html>. 15 de Noviembre de 2001.

<sup>8</sup> Apuntes de la materia de Simulación Empresarial I. Oct.1999-Feb.2000.

<sup>9</sup> Müller de la Lama Enrique. Op. Cit. pp.56.

Calidad. “Significa satisfacción del consumidor”.<sup>11</sup>

*Calidad* es una característica que distingue su producto o servicio de los demás por que no solo satisface las necesidades del cliente sino que trata de sobrepasarlas ofreciendo un servicio inmejorable y agradable.

## 5.2. Tipos de calidad

### a) Calidad funcional

Cubre factores del servicio al cliente como capacidad de respuesta y empatía. (Ros Jay, 2000). La calidad relacional o funcional como también se le conoce, se refiere principalmente a las actividades que influyen en la entrega del producto a manos del cliente, incluyendo los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía.

“Se conoce que uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad relacional es la ausencia de compromiso de la dirección de las empresas en el proceso. Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente, sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio”.<sup>12</sup>

El producto que la empresa ofrece podría contar con excelentes niveles de calidad, pero si la forma en que se le hace llegar al cliente no es la adecuada posiblemente el éxito de su producto no sea duradero ni indispensable para el cliente, a menos que sea un producto de primera necesidad. Sin embargo la empresa debe buscar el crecimiento constante de los beneficios y esto lo puede lograr orientando a los empleados a atender con cortesía, brindando productos confiables y velozmente.

“En las actividades de la empresa se generan interacciones con el cliente, a estos encuentros se les conoce con el nombre de momentos de verdad. El concepto de *momento de verdad* significa literalmente que este es el lugar y el momento en que el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de su servicio”.<sup>13</sup>

*Un momento de verdad* es cuando el cliente entra en contacto con la empresa, este encuentro de servicio puede durar solamente unos cuantos segundos, pero aun así, con base en dicho momento el cliente se formará opiniones o juicios sobre la totalidad de la empresa. La comprensión del encuentro de servicio le permite a la empresa diseñar el servicio, a través del *mostrador* y de la *oficina de soporte*, para asegurarse que en todas las etapas del

---

<sup>10</sup> Cerezo Pedro Luis. “La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente”. [www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm). 30 Junio del 2001.

<sup>11</sup> Sedano Martínez Carlos y Ofir E. González Chávez. “La pequeña empresa y los empresarios”. Ed. Nafin. México. 1992. pp.61.

<sup>12</sup> Cerezo Pedro Luis. La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. [www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm). 30 Junio del 2001.

<sup>13</sup> Seaton M. Carlos E. “La calidad procesal”. <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/33002102.html>. 25 de Julio del 2001.

proceso se efectúan las cosas correctas y que cada una de ellas se hace bien. (Peppard Joe, 1996).

- *Atención directa al cliente (Mostrador)*. El cliente y la organización se encuentran uno como el otro en el mostrador. Estos encuentros ocurren en cualquier momento en que los clientes y la empresa entren en contacto. El personal de ventas, los teléfonos y las cajas automáticas son ejemplos de canales para un encuentro de servicio. El personal de servicio que mantiene o repara el equipo en las propiedades de los clientes es parte de la atención directa del cliente como el personal de ventas en una tienda. Independientemente que el contacto con el cliente sea por teléfono, en su oficina o en una oficina propiedad de la organización, los ingredientes clave son los clientes mismos y el personal que les brinda el servicio. Los procesos y los sistemas de soporte deberán enfocarse para mejorar la capacidad tanto del cliente como del personal para conseguir un intercambio satisfactorio. (Peppard Joe, 1996).

Es prioritario ser amable en el mostrador, el proceso para brindar el producto puede no ser el más adecuado pero se ve compensado con la amabilidad y calidad brindada en el servicio, caso contrario, el proceso para brindar el producto puede ser el mejor sin embargo la persona que atiende lo hace de una manera descortés lo que genera en la mente del cliente una imagen negativa de su empresa, la planeación de ambas partes conjunta el éxito de su empresa.

- *Atención Indirecta al cliente (Oficina de soporte)*. En la oficina de soporte los ingredientes claves son la información de programa o demanda de cualquier material necesario para producir el producto requerido o efectuar el servicio y las personas para asegurar que el producto se produzca o el servicio se lleve a cabo. La oficina de soporte se considera como un elemento distante del cliente, separado del mundo exterior, sin embargo el mostrador requiere de esta para realizar sus funciones. (Peppard Joe, 1996). En esta área se deben formular los planes de abastecimiento de recursos tanto para la producción del servicio como para el producto mismo, considerando la forma de mejorar constantemente los procesos de llevar el producto a manos del cliente. La disponibilidad del producto requiere de planeación por parte de esta área, la ambientación de la empresa de acuerdo al servicio que desea brindar, la cobertura de todos los pequeños detalles que el cliente graba en su mente deben generarse con el interés de ser mejores.

#### **b) Calidad técnica.**

Es todo lo que tiene que ver con el desempeño y la confiabilidad del producto. (Ros Jay, 2000). “La calidad técnica asegura la generación de los resultados deseados. Exige que la organización maneje adecuadamente los momentos de la verdad. Lo esencial es que se

satisfagan las especificaciones técnicas del cliente y que se generen, durante la interacción, hechos que den al cliente la certeza de que se están superando sus expectativas”.<sup>14</sup>

La confiabilidad de los productos es indispensable, a un buen producto le sigue un buen servicio, así debe ser aunque en ocasiones a un buen producto le falta un buen servicio. La seguridad de que este producto es elaborado con las características para satisfacer la necesidad del cliente es necesaria para crear credibilidad en lo que su empresa esta haciendo y que lo realiza de la manera correcta para servir al cliente con la mejor calidad funcional para alcanzar la calidad en forma total al brindar el servicio.

### 5.3. Servicio al cliente

El servicio al cliente incluye todas las actividades que permiten facilitar al cliente se ponga en contacto con las partes de la empresa que le proporciona beneficios, respuestas a sus preguntas y solución a sus problemas. (Kotler Philip, 1996)

*El servicio incluye* (Lele M. Milind, 1989):

- Actitud del área de ventas
- Servicio de apoyo post-venta
- Manejo de quejas reclamaciones

*El Servicio al cliente* esta determinado por:

- La filosofía
- Las actitudes
- Los comportamientos de cada uno de los empleados de la empresa, desde el vigilante hasta el presidente.<sup>15</sup>

*Servicio al cliente.* Es el conjunto de actividades que tienden a que el cliente reciba en el tiempo determinado y en la cantidad exacta, el producto o servicio que solicita, incluyendo:

- La interrelación de trabajo de los empleados, el proveedor y el cliente.
- El servicio postventa de mantenimiento y reparación.
- El servicio de reclamaciones de los clientes insatisfechos.
- El servicio de pedidos de la empresa.

La definición de servicio al cliente abarcaría todos estos puntos además de la labor diaria de todos los empleados de la empresa, de una forma constante y no como campañas

---

<sup>14</sup> Seaton M. Carlos E. La Calidad Procesal. <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/33002102.html>. 25 de Julio del 2001.

<sup>15</sup> López Carlos. “Actitudes y tipos de servicio”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm). 30 de Julio de 2001.

temporales, que se aborden durante unos meses y luego se suspendan, es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.<sup>16</sup>

“Además de proporcionar el servicio solicitado por el cliente, hacerlo de manera atenta, escuchando con atención, demostrándole aprecio, afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades”<sup>17</sup>.

“Generando la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización para lograr la calidad en el servicio”.<sup>18</sup> Para alcanzar la calidad en el servicio es necesario conocer las expectativas del consumidor, entendiéndose por expectativas lo que el cliente espera del servicio, la calidad varía de un cliente a otro debido a la percepción de cada uno, lo que para un cliente puede ser excelente para otro cliente puede ser solo suficiente para cubrir su necesidad, las percepciones de los clientes pueden variar de acuerdo a las experiencias obtenidas, al grado de educación y al conocimiento que tenga al respecto el cliente.

Para ofrecer un servicio con calidad o con excelencia se requiere de un “espíritu de servicio”, entendiéndose como tal: “La actitud mental y disposición de colaborar, ayudar, asistir, etc., por encima de los estándares normales de acción y aun fuera de las áreas convencionales de trabajo”. (Llamas José, 1996).

“Es importante que el personal que atiende al cliente este consciente de la importancia de la calidad en el servicio por que el cliente al realizar la compra considera el producto y la atención recibida al realizar la compra”.<sup>19</sup>

Los procesos y los productos los hacen los seres humanos, y si estos seres humanos piensan con calidad, actuarán con calidad y los resultados serán de calidad. Un cambio de actitud puede ayudar a mejorar la calidad en el servicio. (Castañeda Luis, 1996).

El objetivo de mejorar el servicio debe partir del director general o dueño de la empresa, con la plena convicción de que servir es colaborar y ayudar a sus clientes para aumentar los beneficios de su empresa. Esta actitud debe ser transmitida a todo el personal y adoptada por este con la disposición de mejorar y servir.

***Servicio al cliente*** son todas las actividades relacionadas con la entrega del producto al cliente que realizan las personas que laboran en una empresa, desde el director general hasta el personal de limpieza de la empresa, incluyendo: Desde el primer encuentro que tiene el cliente con la empresa hasta el último contacto externo que se genera con la empresa, la información brindada acerca del producto, las condiciones de entrega y crédito,

---

<sup>16</sup> Blum E. Roberto. “El servicio al cliente”. <http://www.todito.com/paginas/finanzas/notifinanzas/fc0827/2000/ntfn65.htm>. 30 de Julio de 2001.

<sup>17</sup> Müller de la Lama Enrique. Op. Cit. pp.55.

<sup>18</sup> Cerezo Pedro Luis. “La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente”. TeleWork. [www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm). 30 Mayo 2001.

<sup>19</sup> Apuntes de la materia de Simulación Empresarial I. Oct.1999-Feb.2000.

las quejas y sugerencias que puedan obtenerse, las instalaciones y la rapidez con que sea atendido cada cliente contando siempre con la disposición necesaria para cada cliente, lo anterior siempre con una actitud positiva y agradable presentación de las personas que tienen los encuentros con el cliente.

La empresa necesita del compromiso del gerente y de la gente que trabaja en ella para alcanzara la calidad en el servicio, además de una constancia inquebrantable que ayuden a tratar de una forma atenta y amable, que logre conservar y aumentar el número de clientes existentes. El servicio lo brindan los empleados por ello también deben recibir un trato amable y justo de parte del gerente.

#### **5.4. Fases del servicio**

1. *Servicios antes de la venta.* Se pueden y deben prever y organizar con toda anticipación con el objetivo de adecuar al máximo posible la oferta a las necesidades del prospecto. En esta fase el vendedor tendrá que llevar a cabo actividades de: precontacto, documentación, organización, análisis y evaluación, preparación de la entrevista. (Llamas José, 1996).

El área encargada del soporte de ventas debe analizar como deberán ofrecerse los servicios antes de la venta, esta investigación se realiza principalmente con los clientes que no se conocen y con los cuales se espera establecer contacto a través de su comportamiento de compra con otras empresas o en caso de ser su cliente tener un análisis histórico de sus compras con la empresa para determinar una mejor forma de abastecimiento o financiamiento.

2. *Servicios durante la venta.* Supone la actuación profesional del vendedor que se manifiesta a través de:
  - a) Exponer las ventajas, beneficios y servicios que el satisfactor, que se propone, puede proporcionar.
  - b) Exponer las características que lo hacen diferente a los demás productos.
  - c) Sugerir la forma más adecuada de empleo y utilización, obtener el máximo rendimiento.
  - d) Evidenciar las ventajas que el satisfactor ofrecido tiene sobre otros similares.
  - e) Persuadir sobre la conveniencia y ventajas de su posesión inmediata. (Llamas José, 1996).

La una gran parte de la calidad del servicio se ve reflejada en esta fase debido a que se mantiene un gran contacto de la empresa con el cliente, el personal de ventas debe administrar adecuadamente estos espacios para hacer sentir al cliente que es parte fundamental en de su empresa, ofrecer la información necesaria para tomar las decisiones en cuanto a su compra, presentarle los beneficios del producto y la importancia que representan sus opiniones para ofrecerle un mejor producto. El

escuchar y aplicar lo que el cliente necesita de la empresa le facilita el acceso al mejoramiento de su producto.

3. *Servicios postventa.* Consiste en dar orientación del uso y empleo del satisfactor, para su máximo provecho y rendimiento, preparando al prospecto para pedidos sucesivos, logrando su fidelidad. El vendedor debe:
  - a) Dar cumplimiento a lo ofrecido, tiempo, entrega, transporte, condiciones, etc.
  - b) Atención inmediata y eficiente a quejas, reclamaciones o devoluciones.
  - c) Información sobre uso y empleo sobre el producto.
  - d) Asistencia técnica y mantenimiento. (Llamas José, 1996).

El servicio postventa implica la atención al cliente después de la venta, el cliente necesita de asesoría para el manejo del producto, o la orientación en cuanto a una duda después de la venta o conocimiento sobre el mejoramiento del producto para obtener un mejor rendimiento sobre él.

### 5.5. Tipos del servicio

Basándose en las variables trato al cliente y competencia técnica, se puede diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.

<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>	Alta	(1) EFICAZ DESAGRADABLE	(4) <b>EFICAZ Y AGRADABLE</b>
	Baja	(2) INEFICAZ Y DESAGRADABLE	(3) INEFICAZ Y AGRADABLE
		Bajo	Alto <b>TRATO AL CLIENTE</b>

1. *Eficaz y desagradable.* Son altamente eficaces, saben realizar los procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. Imagínese una heladería con excelentes sabores, consistencias y variedad de productos, solo que el cliente se tiene que esperar

10 minutos para le te sirvan y con molestia aun. "Somos muy eficientes pero, muy antipáticos".<sup>20</sup>

Son empresas que se preocupan únicamente por la calidad técnica de los productos, haciendo de lado la atención al cliente, considerando que la única fortaleza de la empresa es el producto por sí mismo. Es cierto que el cliente exige confianza en el uso del producto pero recordemos que tiene diferentes motivos de compra uno de ellos es el patrocinio, que incluye como punto principal la cortesía y atención en el servicio.

2. *Ineficaz y Desagradable.* La heladería cuyas instalaciones no son muy aseadas y cuyos empleados tampoco lo son, y con bajo trato al cliente, y si a esto le agregamos que el sabor de su línea de helados no es sabroso y que se encuentran en estado casi líquido por mala utilización de sus congeladores, incompetencia técnica. La frase de estas empresas es: "Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos".<sup>21</sup> Este el peor tipo de servicio que la empresa podría presentar, analizar que calidad de producto ofrece es importante para no generar grandes expectativas entre los clientes y después sufrir una gran desilusión aunado a ello que no recibió la atención correcta. El ofrecer un producto de baja calidad en algún momento se reflejará en la empresa, llevándolo a cambiar constantemente de productos, creando de esta manera inversiones constantes con grandes costos y pocas utilidades. Ocasiona pérdida de clientes, o bien no crearía clientes por que solo son consumidores que compran por única vez dada la baja calidad del producto y lo que afecta aún más con personal que brinda una deficiente atención.
3. *Ineficaz y agradable.* Las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. Supongamos que la heladería ha mejorado el aspecto de sus instalaciones y los empleados, ahora se distingue por su pulcritud y buen trato al cliente y que siendo testigos de este cambio decidimos volver, pero cuando nos sirven el helado, el sabor sigue siendo desastroso y la consistencia aun peor, son feos y aparte los sirven derretidos. "Lo hacemos mal pero, somos encantadores".<sup>22</sup> Considerar que este tipo de servicio es bueno, sería incorrecto, no es suficiente con ser una persona agradable, es necesario servir para alguna actividad. El producto no cumple con los requisitos mínimos que el cliente busca y seguirá siendo un obstáculo para no alcanzar el éxito de la empresa. Antes de sacar su producto a la venta debe analizar de que forma puede satisfacer las expectativas de su cliente y lograr que esos requisitos técnicos sean cumplidos.

---

<sup>20</sup> López Carlos. "Actitudes y tipos de servicio". [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm). 30 de Julio de 2001.

<sup>21</sup> López Carlos. "Actitudes y tipos de servicio". [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm). 30 de Julio de 2001.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

4. *Eficaz y Agradable*. En este tipo de servicio se encuentran las empresas que han encontrado el equilibrio perfecto entre la calidad técnica y su estrategia de servicio al cliente, son empresas que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. En este cuadrante se ubicaría la heladería si mezclamos la pulcritud y buen trato con los sabores, consistencia y variedad de productos. Los podemos identificar con la frase "Hacemos nuestro trabajo con la máxima calidad".<sup>23</sup> Sería la clave del éxito, un servicio de excelente calidad para un producto de alta calidad en su uso. Para el cliente sería significativo llevarse el recuerdo de una sonrisa agradable y sincera y el producto que cubre sus necesidades, así se debe tratar a los clientes para que representen un activo fijo e invaluable para su empresa. Con un trato amable y calidad en el servicio los clientes no abandonarán la empresa, por el contrario lo diferenciarán de otras empresas aumentando así el número de clientes que desean estar con esta empresa. La amabilidad y la cortesía son actitudes positivas que debe practicar dentro de la empresa no le cuesta mucho por el contrario mejorará la calidad de vida de los empleados y de los clientes por hacerlos sentir bien.

## 5.6. Niveles de calidad en el servicio

1. *El básico*. El vendedor de la empresa vende el producto, pero no le da seguimiento en forma alguna. (Kotler Philip, 1996). Son empresas que se dirigen a la quiebra, totalmente ajenas a los clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo. (Müller de la Lama, 1999). El personal de ventas solo ejerce su actividad como una simple transacción económica, sin tomar en cuenta las fases del servicio y sin conocer el proceso de venta que incluye conocimiento y explicación al cliente sobre los beneficios del producto.
2. *El reactivo*. El vendedor vende el producto y pide al cliente que le llame si llega a tener alguna duda o problema. (Kotler Philip, 1996). Cumpliendo con lo mínimo en el servicio la empresa tiende a hacer lo mínimo indispensable, gozando de una participación de mercado, simplemente por existir. (Müller de la Lama, 1999).

La empresa crea las condiciones mínimas para brindar el servicio, se concreta a brindar el producto y en caso de dudas el teléfono es..., o bien el manual de usuario menciona que... por lo tanto no cumple totalmente los deseos del cliente de conocer las características, usos y aprovechamiento máximo de su producto. Explicará estos puntos solo si el cliente lo solicita, lo que demuestra poca iniciativa de su parte convirtiendo dándole a su servicio el estatus de reactivo, por que solo brinda información cuando el cliente lo solicita.

---

<sup>23</sup>López Carlos. “Actitudes y tipos de servicio”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm). 30 de Julio de 2001.

3. **El responsable.** El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo sus expectativas. Además, el vendedor pide al cliente que le comunique sugerencias para mejorar su oferta de manera constante. En el caso de que el cliente deje de comprar se pone en contacto con él para averiguar qué paso. (Kotler Philip, 1996).

Solo investigando las necesidades y problemas de la empresa se dará cuenta si el producto cumple con las expectativas del cliente, para ello es necesario realizar encuestas que verifiquen que se satisfacen las necesidades en la forma correcta o las posibles modificaciones que puede sufrir el producto para mejorar y poder cubrir las necesidades del cliente. El estar en constante contacto con el cliente investigando sus problemas es una forma responsable de corregir posibles deficiencias en el producto.

4. **El proactivo.** El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama al cliente, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad. (Kotler Philip, 1996).

La empresa debe demostrar que le preocupan los clientes y que mejor manera que ofreciéndole mejores productos o nuevas aplicaciones, comunicar a todos los clientes que para optimizar el rendimiento del producto puede ocupar esta opción... o el próximo mes saldrá la actualización del producto que le dará mayores beneficios. Proponer es de gran utilidad, se da a conocer lo que sé esta haciendo y como mejorarlo con ello los clientes sienten que son importantes para la empresa por que mejorará para brindarles un mejor servicio.

5. **El de la sociedad.** La empresa trabaja, en forma sostenida, con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de proporcionarles valor. (Kotler Philip, 1996). Empresas que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva. Se requiere mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y el enfoque de la organización, se cumplen las expectativas de los clientes. Las empresas son líderes en su mercado por su compromiso obsesivo con el máximo impacto al cliente. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen del servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure y se excedan las expectativas de los clientes. (Müller de la Lama, 1999).

Se encuentran en este nivel aquellas empresas que son conscientes de que sin clientes no habría empresa, empresas que tienen una preocupación constante de exceder las expectativas del cliente, nunca estar satisfechos con lo que hacen para seguir mejorando y lograr una mayor cobertura de las expectativas de los clientes. Servir al cliente es la misión, establecer una ventaja sobre las demás empresas es el objetivo y lograr satisfacer cada detalle dentro del servicio al cliente es la prioridad, calidad de servicio con cortesía, persistencia, y paciencia para asombrar al cliente con constante creatividad y amabilidad.

## 5.7. Requerimientos del cliente

La valoración que hace el cliente de la calidad en el servicio, se forma de acuerdo a las siguientes dimensiones:

a)	Tangibles	La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. ¿Son atractivas las oficinas instalaciones de la empresa?, ¿se ven modernas las herramientas de los empleados?
b)	Confiabilidad	La capacidad de llevar a cabo el servicio prometido en forma confiable y precisa. ¿Se brindaron productos en buenas condiciones?
c)	Capacidad de respuesta	Voluntad para ayudar a los clientes y proporcionarles servicio rápido contando con los conocimientos necesarios para realizar la venta. ¿Cuenta con el producto solicitado? ¿A cuantas personas puede atender al mismo tiempo?
d)	Empatía	Una atención individualizada, amable y cortés por parte de los empleados. ¿Tiene un comportamiento agradable la persona que le atiende? <sup>24</sup>

### a) *Requerimientos tangibles.*

Dentro de los elementos tangibles que visualiza inmediatamente el cliente y que constituyen parte del servicio de calidad se encuentran principalmente: instalaciones físicas del edificio, ubicación de la empresa, arquitectura interna de la tienda y el entorno de la empresa.

- **Instalaciones físicas del edificio.** Dentro de este aspecto el cliente valora el edificio en sí mismo, el mobiliario, el equipo tecnológico, el estacionamiento, y la decoración. El edificio en el que se ubica la empresa y su arquitectura es la primera imagen que puede tener el cliente de la empresa y aunque no siempre corresponde con la realidad, la arquitectura del edificio puede transmitir una serie de mensajes como: el nivel de desarrollo de la empresa, la situación financiera y la estabilidad económica de la misma.<sup>25</sup>

El primer encuentro que tiene el cliente con la empresa, generalmente, es la estructura física que refleja el estado de esta, en el aspecto económico, y la importancia por brindar al cliente la seguridad cuando se encuentra dentro de ella. Una estructura sólida y con agradable aspecto ofrece seguridad en caso de algún desastre.

- **Ubicación de la empresa.** “Los elementos a considerar principalmente son la atracción, accesibilidad, urbanización, el tipo de establecimiento y la superficie de venta. El establecimiento comercial debe localizarse donde está el cliente o donde el

<sup>24</sup> Schiffman G. Leon, Lazar K. Leslie. 1997. Comportamiento del Consumidor. 5ta. Ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp. 192.

<sup>25</sup> Infoservi. “Productos y servicios para empresas”. <http://www.infoservi.com/productos20%/servicios20%/> 05 de Junio de 2001.

cliente está dispuesto a ir y puede llegar con relativa facilidad. La ubicación de la empresa debe tomar en cuenta al segmento o tipo de clientela a la que pretende dar servicio. La ubicación debe ser accesible y tener cierto atractivo para los posibles compradores, esto incrementará la afluencia de éstos. Es importante tener en cuenta la urbanización y los servicios públicos para que cuente con todo aquello que requiere para operar tomando en cuenta la superficie para los estacionamientos y otros servicios”.<sup>26</sup>

La ubicación de la empresa no solo debe ser planeada para el presente, también debe considerar el futuro, siempre pensando en facilitar el acceso a los clientes. En ocasiones sucede que el cliente desea ir a un determinado lugar a realizar sus compras pero antes de llegar observa aparadores más atractivos y cercanos, si el servicio es de excelente calidad no tiene que preocuparse los clientes siempre llegarán a la empresa, sin embargo el facilitarles el acceso es de gran ayuda para el crecimiento en las ventas.

- **Arquitectura interna.** Se refiere a al diseño de los espacios del área de ventas, color, textura del suelo, paredes y techo, distribución de la estantería y mobiliario de venta, circulación, accesos (entradas y salidas), áreas de cajas, mobiliario, áreas de servicio como probadores, baños, alimentos, ubicadas en los lugares donde faciliten la prestación del servicio y ayuden a incrementar las ventas. Los pasillos son los espacios por donde transitan los clientes y deben facilitar la circulación y accesos a todas las áreas del establecimiento y a la vez presentar un mayor número de productos y estímulos para que los clientes compren; también debe considerarse la circulación dentro del local de ventas, esta debe ser fluida para facilitar que el comprador acceda con facilidad a las secciones que desea visitar, con lo cual se incrementa la probabilidad de realizar compras mayores; asimismo, la rapidez, comodidad y facilidad de compra invitan al cliente a visitar la tienda en posteriores ocasiones. El mobiliario para brindar el servicio al cliente debe contar con las siguientes características:
  - El mobiliario debe ser funcional, es decir que brinde el servicio requerido.
  - Apropiado al tipo y calidad del producto que se exhibe.
  - Cómodo para dar facilidad para que el cliente pueda realizar las compras.
  - Estético, es decir, que sea agradable a la vista.
  - Agradable, ameno y divertido: utilizar diversos recursos y formas para atraer la atención al exhibir el producto, despertando el interés de quienes asisten a la tienda.
  - Que permita clara visibilidad y localización.
  - Que facilite la ubicación y clasificación de los productos.
  - Que refleje la imagen y personalidad que el establecimiento desea transmitir.<sup>27</sup>

Dentro de la empresa hay grandes espacios sin aprovechar, y al no hacerlo genera incomodidades con los clientes, preguntar a los clientes si se sienten cómodos durante

---

<sup>26</sup> Lerma Kirchner Alejandro E. “El merchandising”. *Entrepreneur*. Noviembre del 2000. pp.21-28

<sup>27</sup> *Ibíd.*

su estancia en la empresa, se sorprenderá como se ven las cosas desde fuera. El optimizar el espacio que existe, sin exagerar que no se pueda caminar por los pasillos o que se sienta demasiada calor por la aglomeración de la gente son aspectos que tienen que ver con el diseño interno de la empresa.

- **Entorno de la empresa.** Hay una serie de elementos que forman parte del entorno de los establecimientos comerciales que pueden hacer más agradable la visita de los clientes como: los jardines, la señalización y los servicios complementarios. Los alrededores del edificio donde está ubicada la empresa también son importantes, así como la señalización en las calles o carreteras de las cercanías con información gráfica para facilitar la entrada de los clientes. “En lo referente al entorno cercano al edificio, algunas empresas tienen jardines con plantas de adorno y árboles para hacer agradable la estancia a los clientes. Las superficies comerciales tienen una serie de servicios complementarios para facilitarle al cliente la permanencia en sus instalaciones como servicio de guardería, zonas de juego, servicio de bar, cafetería, restaurante, venta de revistas y periódicos, tiendas y boutiques especializadas, etc.”.<sup>28</sup>

Existen empresas en que siembran una gran cantidad de árboles y plantas a su alrededor con el fin de brindar una imagen de preocupación por el medio ambiente y a su vez un impacto positivo en la sociedad. La empresa debe generar un ambiente adecuado al servicio que se está brindando, no permitir que algún elemento no congruente con lo que se desea proyectar afecte la imagen de la empresa.

#### *b) Confiabilidad*

“La confiabilidad es la habilidad para cumplir con lo que prometimos”.<sup>29</sup> Preguntándose ¿qué tan bien llena las necesidades del cliente el producto o el servicio realmente?, es decir, ¿qué tan rápido es? ¿cuánto dura? ¿qué tan completo es? ¿cómo se percibe? ¿qué tan confiable o segura es la entrega del producto o del servicio? En muchas industrias la confiabilidad en la entrega es crucial: una embarcación que está esperando en un dique una refacción que jamás llega, es mucho más serio para el cliente a que no llegue un cierto tipo de barra de chocolate en el caso de un detallista. La confiabilidad puede ser clave para conservar la confianza durante mucho tiempo y la falta de confianza puede dar como resultado perder pedidos. (Peppard Joe, 1996).

El cliente realiza la compra en la empresa que considera le brinda el mejor producto que cumpla con los requerimientos de uso, de función, descripción técnica y que cuente con las características físicas necesarias para satisfacer sus necesidades. Que los clientes conozcan la forma adecuada de uso del producto le brinda confiabilidad, el que la presentación sea la adecuada es mucho más importante, al decidir sobre la compra la imagen del producto puede influenciar en lo confiable que es, si está roto o descolorido puede sugerir que no se encuentra en buen estado y en consecuencia no habrá confiabilidad en la empresa. El

---

<sup>28</sup> Infoservi. “Productos y servicios para empresas”. <http://www.infoservi.com/productos20%/servicios20%/> 05 de Junio de 2001.

<sup>29</sup> Salomón Salazar Benjamín. “Cómo ganar clientes”. Edit. Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial y Subdirección de Publicaciones. ITAM-Nafin. México. 1992. pp.103.

producto debe brindar la seguridad de que su uso no le causará daño al usuario y la confianza de que servirá para el fin que fue adquirido.

*c) Capacidad de respuesta*

La rapidez se ha vuelto muy importante como base de competencia, para lograr una capacidad de respuesta adecuada se debe tener en cuenta las capacidades del sistema que se mencionan a continuación. (Peppard Joe, 1996).

- **Tiempo de entrega.** Si una tienda no tiene disponible cierto producto el cliente probablemente comprará un producto sustituto, la disponibilidad del producto debe ser administrado por la empresa a través del nivel de inventario con la finalidad de brindar un buen nivel de servicio al cliente. (Peppard Joe, 1996).

El tiempo de entrega esta vinculado estrechamente con la disposición del inventario, es decir si se cuenta con el producto dentro de su empresa el tiempo de entrega será menor que sí esta en una bodega externa. Los clientes consideran su tiempo muy importante y si no se valora el tiempo que invierten en ir a la empresa puede restarle capacidad de respuesta. Se debe tener presente la función de verificación del inventario de prever que los tiempos de entrega sean lo más cortos posibles.

- **Administración de la capacidad.** Balancear la oferta con la demanda en las operaciones es crucial para el éxito de la tarea de servicio, y para cumplir con los tiempos de entrega solicitados. La capacidad es el potencial del sistema operacional para hacer frente a la demanda o para trabajar el volumen derivado de la misma. La capacidad se describe como una tasa, “x” cantidad de unidades al día. A menudo una unidad operacional tendrá capacidad teórica o potencial y una real o efectiva, ya que la teórica sufre de fugas, como ausentismo de personal, tiempo de máquinas paradas, niveles de conocimientos limitados. (Peppard Joe, 1996).

Analizar las unidades diarias que se venden ayudará a determinar la demanda del producto, considerando que existen ocasiones extraordinarias en las que es necesario tener una reserva para satisfacer dicha demanda. La empresa esta prevista para atender a un número determinado de clientes sin embargo la capacidad de respuesta puede ser satisfactoria si en caso de emergencia es necesario atender a un mayor número de clientes.

- **Administración del inventario.** Las existencias, conocidas normalmente como inventarios de las operaciones, se pueden almacenar a todo lo largo de la cadena de abastecimiento. Los inventarios se pueden utilizar para elevar los niveles de servicio a los clientes, para salvaguardar las operaciones contra interrupciones de abastecimiento, para mejorar la flexibilidad y para aprovechar descuentos por volumen. Las desventajas son los costos, tanto de oportunidad como el de administración y manejo del inventario. (Peppard Joe, 1996).

Existen diversas técnicas para determinar cual es el nivel óptimo de inventario necesario para la empresa, que ya fueron mencionadas en el capítulo II, a lo cual se

concluye que se debe contar con un stock mínimo y un stock máximo es decir contar con una reserva que le pueda ayudar al cliente en determinado momento y de esta manera salir de la contingencia, pero a su vez determinar lo máximo que pueda lograr vender, la disposición del inventario representa un costo pero a su vez un beneficio de servicio para los clientes que con el tiempo ofrecen mayores beneficios.

- **Administración de la calidad.** La calidad se ha vuelto prioritaria como un medio para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos. El no aplicar calidad en los procedimientos de producción y venta implican los costos de calidad que se clasifican como:

*1. Costo de falla que comprende los costos correspondientes a:*

- Desperdicio y retrabajo. Donde los productos y los servicios tienen que trabajarse por segunda vez, para corregir las equivocaciones cometidas cuando se produjeron o proveyeron por primera vez.
- Reclamaciones en garantía. Donde el producto o servicio proporcionado no cumple con su vida útil y los clientes reclaman una compensación mediante el sistema de garantías que cuesta dinero administrar.
- Quejas de clientes. Cuando los clientes se quejan consumen el tiempo y recursos de su personal.
- Pérdida de credibilidad con el cliente. Cuando un cliente se desilusiona de la organización podría inclinarse a comprarle a un rival en el futuro. Para las organizaciones es mucho más barato conservar los clientes existentes, que atraer nuevos. (Peppard Joe, 1996).

El no planear adecuadamente los procedimientos de producción y venta implican un doble costo para su empresa, es mejor lento y seguro que rápido y adverso, el cliente se percatará y exigirá la atención adecuada a su compra lo que implicará un costo adicional al ya realizado, el atender una queja necesitará de la atención de unos de sus empleados que si hubiere realizado su actividad en forma adecuada debería estar atendiendo un nuevo cliente o realizando una venta más, para que se eviten estas fallas es necesario que sus empleados sepan en forma total como deben responder antes tales circunstancias.

*2. El costo de evaluación:*

- Inspección. Los costos asociados con la inspección de los bienes para identificar sus niveles de calidad.
- Mediciones. Los costos reales de medir la calidad a lo largo de una operación. Se trata de algo difícil de hacer, sobre todo en un ambiente de servicios donde gran parte de la calidad corresponde a cosas intangibles.
- Pruebas. Los costos de probar productos o servicios, que significa consumirlos, en algunas ocasiones hasta su consumación. (Peppard Joe, 1996).

Son necesarios para no incurrir en los costos de falla, es prioritario que se evalué la calidad de los productos antes de salir al mercado, aparte de ahorrarle costo le ahorraría quejas de los clientes, todos los productos deben ser supervisados al momento de su elaboración para verificar que cuentan con los requisitos mínimos que el cliente solicita. Los empleados saben perfectamente como realizar sus actividades y no es necesario supervisarlos, sorprendentemente sucede que hasta el mejor se le pasa un detalle, ese pormenor implica en varias ocasiones un costo elevado, que su cliente no vuelva.

### 3. *El costo de prevención:*

- Capacitación. El costo de capacitar a los empleados en cosas tan importantes para el manejo de su empresa.
- Trabajo de diseño. Representa el costo de diseño del producto que a lo largo de su vida se reducirá. (Peppard Joe, 1996).

El personal es el responsable de la atención al cliente y para brindar un mejor servicio deben contar con un amplio conocimiento sobre la empresa, producto y cliente, esto le evitará equivocarse en el proceso de venta. La elaboración correcta desde el principio de él diseño del producto le puede ahorrar grandes costos, es mejor realizar una gran inversión desde el inicio del producto para poder competir en el futuro que realizarle modificaciones con el transcurso del tiempo que le generen costos elevados constantemente.

### 4. *El factor psicológico o de disputa:*

Una moral baja y estar deprimido son condiciones que probablemente afecten en forma adversa la calidad de servicio. (Peppard Joe, 1996).

La motivación del personal es la fuerza motriz de las ventas, no es suficiente con que tenga todos los conocimientos en la cabeza si no tiene la energía suficiente para transmitirla, el reconocer el esfuerzo puede representar un estímulo para realizar las actividades cotidianas.

#### *d) Empatía*

“Es la capacidad del ser humano para identificarse y sentir con el otro. Estado mental y emocional en el que uno mismo se identifica o siente en el mismo estado de ánimo que otro grupo o personas. Se puede aprender a ser empático con los demás, el único requerimiento es querer abrir la mente y el corazón para lograrlo”.<sup>30</sup> “Es la capacidad de proyectarse hacia la posición o las convicciones mentales de otra persona”.<sup>31</sup> Los clientes buscan que alguien comprenda lo que esta buscando para satisfacer sus necesidades, el vendedor debe tener la capacidad de comprender que lo él solicita o el cliente busca en ese momento y hacer todo lo posible por brindar lo que el cliente necesita.

## **5.8. Modelos de calidad**

---

<sup>30</sup> Siliceo Aguilar Alfonso. “Liderazgo para la productividad en México”. Ed. Limusa. México. 1997. pp.134

<sup>31</sup> Llamas José María. Op. Cit. pp.242.

El problema principal es el determinar de que manera se puede mensurar la calidad del servicio, de tal manera que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que él espera recibir. Los modelos<sup>32</sup> más reconocidos proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

### **5.8.1. El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)**

Se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es él porque de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionar un único atributo de referencia (el atributo que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
- Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de uno atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos).<sup>33</sup>

Este modelo presenta tres premisas en las que establece que uno de los atributos del producto tendrá un mayor impacto en el consumidor, se debe poner atención a todos los atributos visibles al consumidor para que en forma global se evalúe la calidad.

### **5.8.2. El Modelo de Grönross (1984)**

Propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

---

<sup>32</sup> Un modelo representa la explicación objetiva, esto es, la teoría que se refiere a una realidad, nos muestra las condiciones ideales en las que se produce el fenómeno al verificarse una ley o una teoría, y por otro lado, SON una muestra particular de la explicación general que da la teoría, capturando lo esencial.

<sup>33</sup> Cerezo Pedro Luis. La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. [www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm). 30 Junio del 2001.

1. La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido, etc....)
2. La calidad funcional (también conocida como calidad relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ejemplo: aspecto o comportamiento de las cajeras).
3. La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).<sup>34</sup>

Este modelo resalta que de los tres factores la calidad relacional es la más importante por que se vincula con el trato directo al cliente y representa la parte humana de la empresa, para brindar calidad en el servicio es necesario considerar estos tres factores: la rapidez, la atención y la imagen de la empresa que se complementan para mantener satisfecho al cliente.

### **5.8.3. El Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)**

El análisis de la calidad del servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, profesores de marketing, que realizaron una investigación de la calidad de los servicios en 1985, creando una escala para calificar a las empresas y servicios de acuerdo a cinco aspectos: seguridad, identificación emocional, responsividad, confiabilidad, y tangibles en el que se propone un modelo de Calidad del Servicio. (Vavra, 1994).

Este modelo es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988. A partir de estos artículos han surgido una buena parte de trabajos realizados por otros investigadores desarrollando modelos y sobre todo críticas a este modelo, que no son otra cosa que versiones con diferentes puntos de vista de un mismo modelo.<sup>35</sup>

SERVQUAL considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo SERVQUAL distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

1. La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
  2. La inexistencia de normas.
  3. La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
  4. El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.
- La síntesis de estos diversos enfoques nos lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Cerezo Pedro Luis. “La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente”. [www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm). 30 Junio del 2001.

<sup>35</sup> Duarte Castillo José Luis. “Modelos de calidad”. [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_joselu.htm). 15 Julio del 2001.

<sup>36</sup> Cerezo Pedro Luis. “La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente”. [www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm). 30 Junio del 2001.

Este modelo destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y suponen que:

- Al cliente le es más difícil de evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también en el proceso de realización de este.

Concluyen que las percepciones de calidad de los clientes están influenciadas por una serie de diversas diferencias (Gaps) que ocurren en el lado del oferente. Y proponen la necesidad de examinar la naturaleza de la asociación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y sus determinantes. En el modelo se identificaron los siguientes determinantes de dichas diferencias (Gaps): fiabilidad, sensibilidad, competencia, acceso, cortesía, comunicación, credibilidad, confianza, conocimiento del cliente y tangibilidad. En su trabajo posterior Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) reducen los 10 determinantes de las diferencias de la calidad del servicio en 5 dimensiones:

1. Fiabilidad. La habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable.
2. Garantía. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para expresar confianza.
3. Tangibilidad. La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones.
4. Empatía. La capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación, atención individualizada al cliente.
5. Sensibilidad. La buena disposición y apoyo al cliente, dotándole de un servicio oportuno.

La calidad del servicio percibida por el cliente depende del tamaño y dirección de las cinco dimensiones, que a su vez depende de la naturaleza de las diferencias asociadas con la entrega de calidad en el servicio en el lado del oferente. El SERVQUAL asume que los clientes establecen la calidad del servicio en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones de lo que se les entrega.<sup>37</sup>

Este modelo diferencia la calidad que percibe el cliente de lo que espera recibir es decir mide la calidad en base a las expectativas satisfechas, las cuales se establecen a partir de cinco diferencias básicas en las que se incluyen la cortesía, la apariencia de las instalaciones, la empatía y la buena disposición que se le brinda en el servicio al cliente. Para que el servicio se brinde adecuadamente es necesario conocer las necesidades del cliente, establecer normas y que estas se apliquen adecuadamente.

---

<sup>37</sup> Duarte Castillo José Luis. “Modelos de calidad”. [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_joselu.htm). 15 Julio del 2001.

#### **5.8.4. SERVPERF de Cronin & Taylor (1992)**

Por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios, Cronin y Taylor deducen que el modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) no es el más adecuado para medir la calidad del servicio, y proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF el cual se encuentra basado en el desempeño que examina las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del consumidor, e intenciones de compra. Particularmente pretenden proveer a gerentes e investigadores mayor información acerca de:

- El orden causal de las relaciones entre calidad del servicio y satisfacción del consumidor.
- El impacto de calidad del servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Cronin & Taylor dirigieron su investigación a la medición del constructo de calidad del servicio, específicamente, la capacidad de una escala de medición más concisa exclusivamente del desempeño, donde la calidad en el servicio es igual al desempeño menos las expectativas. La escala SERVPERF parece que conforma más de cerca las implicaciones de la literatura sobre actitudes y satisfacción. De esta manera, Cronin y Taylor proponen que el modelo SERVPERF tendrá una mejor aceptación ya que la medición solo del desempeño es más consistente con la teoría establecida. Las siguientes proposiciones identifican las cuestiones localizadas en esta parte del estudio:

- La satisfacción del consumidor es un antecedente de la calidad del servicio percibida.
- La satisfacción del consumidor tiene un impacto considerable en las intenciones de compra.

“La calidad de servicio debe ser conceptualizada y medida como una actitud. Queda claro que la calidad del servicio no puede ser medida de manera similar para todas las industrias de servicios, ya que estas presentan características que las hacen diferentes unas a otras en gran escala”.<sup>38</sup>

La intención de compra se ve afectada por la calidad brindada en el servicio y la satisfacción que le genera el producto, este modelo propone considerar estos puntos para ofrecer un mejor servicio, a mejor servicio mayor será la intención de compra y por ende las compras realizadas a la empresa.

#### **5.8.5. Johnson, Tsiros & Lancioni (1995)**

Estos autores modelan la calidad del servicio en las siguientes tres dimensiones:

---

<sup>38</sup> Duarte Castillo José Luis. Modelos de Calidad. [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_joselu.htm). 15 Julio del 2001.

1. Input. En esta dimensión se considera si existen condiciones para que pueda realizarse el servicio tales como: la infraestructura necesaria para dotar el servicio, si las áreas están apropiadamente amuebladas, limpias y listas, y si previamente se han seleccionado los proveedores adecuados; el conocimiento y habilidades que posean los empleados es un punto crítico. Los inputs deben adquirirse de otros sistemas o bajo el estudio de sistemas.
2. Process. Se refiere a la calidad de la interacción entre proveedores y consumidores, esto es cuando el servicio se produce, ya que producción y consumo son inseparables, los consumidores frecuentemente interactúan con el personal de servicio y así se ven directamente afectados por el proceso de producción del servicio. Accesibilidad, disponibilidad, cortesía, y propiedad para la respuesta forman parte del proceso de calidad.
3. Output. La tercera dimensión del modelo, es una medición de lo que ha sido producido como un resultado de proveer el servicio. Regularmente implica un cambio en el estado físico o mental del consumidor o un cambio en alguna de sus posesiones. Los outputs de un sistema son provenientes de otros sistemas, adquiridos por los consumidores para su propio uso, consumidos por el mismo sistema en un subsecuente ciclo productivo. Cuando esto sucede así se denomina retroalimentación. Un ejemplo puede ser la experiencia que adquieren los empleados de un servicio determinado y que es aplicado a otro servicio o a futuros servicios para hacerlos más eficientes.

Los resultados demuestran que los consumidores de servicios consideran aspectos de inputs de servicio, proceso del servicio y outputs del servicio cuando hacen evaluaciones de calidad. Destacan la inmensa necesidad de sistemas de medición dentro de las industrias de servicios, los que ayudarán a los gerentes a desarrollar apropiadamente estándares de calidad que mas seguramente representen las actividades que resulten de la provisión del servicio. El enfoque de sistemas permite a los gerentes tener un punto de vista más amplio de sus tareas, a identificar subsistemas que se reduzcan a través de las áreas funcionales; relacionar sus objetivos con los objetivos de la empresa; permite a la empresa estructurar diferentes subsistemas de una manera consistente con los sistemas de objetivos globales.

“Con el entendimiento de las dinámicas implicadas en los procesos de alta calidad del servicio, los gerentes deben ser capaces de desarrollar planes de servicio que contengan objetivos realizables, presupuestos adecuados, resultados alcanzables para las empresas. Estos planes deben contemplar estrategias de servicios que sean rentables para la organización, así como los factores de inputs, procesos y outputs que se impliquen en las operaciones del servicio”.<sup>39</sup>

El servicio incluye tres fases para que sea ofrecido con calidad que son: input, process y output. En cada una de estas fases se analizan los factores que influyen en el servicio, en la primera fase se deben revisar los factores tangibles que saltan a la vista del cliente, en la etapa de process el cliente evalúa la manera en que es atendido por el vendedor, la actitud,

---

<sup>39</sup> Duarte Castillo José Luis. Modelos de Calidad. [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_joselu.htm). 15 Julio del 2001.

la información recibida y la disposición de servir. En la última fase el cliente realiza una evaluación del servicio en base a las dos fases anteriores y decide si el servicio es o no de calidad.

### **5.8.6. Samart Powpaka (1994)**

La calidad del servicio no se puede medir únicamente por el proceso en la entrega de los servicios, como ha sido medida y evaluada por los principales estudios. Se debe analizar la calidad del servicio incluyendo en los modelos los resultados de calidad, los que considera un factor importante para medir la satisfacción del cliente, el comportamiento de compra y las intenciones del comportamiento.

La teoría subyacente a este trabajo está conformada por el enfoque de Grönross que denota que la calidad del servicio es percibida por los consumidores bajo dos dimensiones: Una es la dimensión resultante y la otra es la dimensión del proceso. Así mismo determina que los clientes se vuelven insatisfechos con un servicio cuando perciben bienes o servicios satisfactorios pero procesos insatisfactorios. Los atributos de calidad comprenden:

- Atributo de búsqueda de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que pueden ser evaluada con seguridad y eficiencia de manera anticipada, de tal forma que se compra usando el conocimiento, la inspección, un esfuerzo razonable, y un canal normal de información para la adquisición. Por ejemplo: la comida rápida, películas, conciertos y otros.
- Atributo de experiencia de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que pueden ser evaluada con seguridad y eficiencia solamente después de que el producto o servicio ha sido comprado y/o usado por un pequeño espacio de tiempo. Por ejemplo: transporte urbano, salas de arreglo de cabello, entre otros.
- Atributo de creencias de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que no puede ser evaluada con seguridad y eficiencia, incluso aún después de que el producto o servicio ha sido usado extensivamente, por la falta de experiencia técnica del consumidor, o por que el coste de adquirir suficiente información segura es prohibitivamente mayor que su valor esperado. Por ejemplo: en cuestión de seguros bancarios, la creencia de la calidad resultante, debe aumentar porque los consumidores no son capaces de diagnosticar sus propias necesidades del servicio, o porque los clientes no son técnicamente competentes para evaluar la calidad del servicio resultante.

La principal conclusión es que la calidad resultante es un determinante importante de toda calidad del servicio en general, y en servicios con atributos de búsqueda y experiencia en calidad. El modelo ofrece las siguientes recomendaciones:

- Que los gerentes establezcan que tipo de servicio ofrecen: con atributos de búsqueda, experiencia o creencia en calidad.
- Que los gerentes tengan un mejor conocimiento del tipo de atributos de la calidad del servicio para cada segmento.
- El modelo sirve para realizar también un análisis competitivo, determinando el desempeño de la calidad del servicio de los competidores.

- El modelo puede ser reestimado periódicamente para rastrear los cambios importantes de los atributos de la calidad del servicio.<sup>40</sup>

## 5.9. Características de un servicio de calidad

- a) **Carácter tangible.** “Es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación”.<sup>41</sup>

El servicio menos tangible es el servicio personal que los clientes reciben del personal de ventas y del resto de la organización. Una de las cosas que se habrá notado, por la propia experiencia como cliente, es que todos tendemos a juzgar una organización por la persona que la represente cuando la contactamos. Los clientes no son diferentes de la mayoría. Cada contacto individual de cada cliente debe recibirse de manera amable, son una perfecta respuesta de servicio. (Ros Jay, 2000).

El aspecto físico de su empresa representa el carácter tangible del servicio, los colores, la limpieza, la ubicación adecuada de sus productos y la atención que brinda su personal al cliente son aspectos que debe cuidar al brindar un servicio.

- b) **Fiabilidad.** Consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque normalmente el 96% de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones pero no vuelven al establecimiento. (Cerezo Pedro Luis, 1996). Representa que el producto cumpla con las especificaciones necesarias y que su personal desempeñe correctamente sus funciones.
- c) **Rapidez.** Se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente. Se ha demostrado que la rapidez del paso por caja, es una variable a la cual el cliente es muy sensible. (Cerezo Pedro Luis, 1996).

Podría considerarse como un requisito sin importancia aunque el producto sea el mejor, al cliente le agrada ser atendido en el menor tiempo posible, si el producto es de calidad regular o de baja calidad se debe eficientar el tiempo de entrega para no hacer notar esa característica.

- d) **Competencia.** Es la posesión de las aptitudes y conocimientos requeridos para brindar el servicio. (Vavra Terry, 1994). El personal debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado. (Cerezo Pedro Luis, 1996). Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios y son proactivos en la demostración de éstos a los clientes. El personal tiene experiencia y asume la responsabilidad por las satisfacciones efectivas de los clientes con la más alta calidad posible. Los negocios se llevan a cabo de forma

---

<sup>40</sup> Duarte Castillo José Luis. Modelos de Calidad. [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_joselu.htm). 15 Julio del 2001.

<sup>41</sup> Duarte Castillo José Luis. Modelos de Calidad. [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_joselu.htm). 15 Julio del 2001.

organizada y profesional. La pericia interna está disponible para apoyar el proceso de mejora continua o para comunicarse con los clientes. (Müller Enrique, 1999).

- e) **Cortesía.** Expresada a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial para generar una mayor fidelidad de sus clientes. (Cerezo Pedro Luis, 1996). Todo mundo desea ser tratado con un nivel básico de “cortesía común”, es decir, que tan bien trata al personal. (Peppard Joe, 1996). Lo que buscan los clientes es un producto que satisfaga sus necesidades pero que a la vez sea agradable recibirlo y le dé las gracias a la empresa, el apoyo es reciproco, el ser amable debe convertirse en una virtud cotidiana para la empresa.
- f) **Credibilidad.** Es decir, honestidad de la empresa, de servicios tanto de sus palabras como de sus actos, por ejemplo: en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, servicio post-venta. (Cerezo Pedro Luis, 1996). Los empleados demuestran un aura de credibilidad, integridad y son dignos de confianza. Los servicios que se realizan cumplen con los requisitos del cliente según las revisiones periódicas. El personal se comporta en forma consistente de una manera ética, las prácticas comerciales inspiran confianza. (Müller Enrique, 1999).
- g) **Seguridad.** Ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio. (Cerezo Pedro Luis, 1996). ¿Qué tan garantizado y seguro es el servicio y la experiencia de servicio?. (Peppard Joe, 1996). Dentro de las medidas de seguridad del producto se debe revisar la fecha de caducidad que en muchas ocasiones se olvida y es un factor de seguridad para el cliente. Por otra parte la ubicación de los productos en los estantes no debe ser peligrosa ya que en ocasiones por tener a la vista varios productos pueden no estar bien apilados y ocasionar un daño.
- h) **Accesibilidad.** Se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente. (Cerezo Pedro Luis, 1996). Los empleados están disponibles cuando se les requiere, son amigables con los clientes. Ya sea que el contacto sea personal o por enlaces electrónicos; los clientes reciben la sensación de que podrán ponerse en contacto con una persona responsable cuando lo requieran. Las personas adecuadas realizan el seguimiento en el menor tiempo posible y la frecuencia del contacto se iguala con la necesidad. (Müller Enrique, 1999).
- i) **Comunicación.** Mantener a los clientes informados en el lenguaje que puedan entender, y escucharlos. Informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarlo a guiar su elección. Que tan bien se comunica el proveedor con el cliente. Los empleados tienen un sentimiento interno de que el cliente deberá estar bien informado como ellos y luchan por transmitir toda la información necesaria para sostener una relación superior. Los cambios que afectan la relación de negocios, políticas, procedimientos, organización, servicios nuevos, se comparten con los clientes. (Müller Enrique, 1999). La comunicación se debe establecer por ambas partes, la empresa a

través de sus empleados debe estar dispuesta a brindar toda la información que el cliente requiera así también estar alerta para captar los mensajes que envían los clientes cuando no les agrada el producto o investigar directamente con ellos cuales son sus preferencias respecto a los productos y servicio que brinda la empresa.

- j) **Conocimiento del consumidor.** Se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades. (Cerezo Pedro Luis, 1996). Se debe investigar que edad, sexo, educación, ingresos, motivación, actitudes y estilo de vida tienen sus clientes para mejorar el producto o generar nuevos que se adapten a sus necesidades.
- k) **Trato amigable.** Que tan amigable es el servicio. Éste, como otras dimensiones, influye en el servicio y, en forma creciente, las organizaciones de servicio de tipo mundial están tomando en consideración la nacionalidad del cliente. Las preferencias difieren y mientras a los estadounidenses les gusta un servicio muy amigable, los franceses por ejemplo, prefieren un estilo más formal. (Peppard Joe, 1996). También se debe considerar la forma en que vende el producto con la clasificación en que se ubica el producto, el ser amigable debe ser con tacto a algunos clientes no les agrada tanta amabilidad y por el contrario les molesta o les genera desconfianza.
- l) **Capacidad de respuesta.** Los empleados se caracterizan por su deseo de proporcionar servicio a los clientes. Las quejas se resuelven en forma efectiva y rápida. Los clientes poseen un sentimiento de tratamiento justo y resolución minuciosa de los asuntos y problemas. Las solicitudes de información se manejan en forma oportuna. (Müller Enrique, 1999).

### 5.10. Actitudes de la calidad

Las actitudes del vendedor se demuestran por la forma como actué o mire, o por alguna otra forma como demuestre sus sentimientos hacia un individuo. Las actitudes pueden ser una barrera para las comunicaciones al alterar lo que el oyente escucha en un mensaje. (Meyer Harris, 1992). La labor más importante de la gerencia es convencer a la gente de toda la empresa de brindar un servicio de calidad. Para lograr esto la gente debe: saber, querer y poder, estos tres puntos se describen a continuación:

**Tabla No.4**

<b>ACTITUDES DE CALIDAD</b>		
	<i>Significa que la gente</i>	<i>Requisitos</i>
<b>Querer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiera dar un buen servicio</li> <li>• Quiera modificar su comportamiento para dar un mejor servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de satisfacción de necesidades individuales.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> <li>• Comunicación fluida con el</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenga puesta la camiseta de la empresa.</li> </ul>	cliente y con la empresa.
<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar un buen servicio</li> <li>• Tener la experiencia, los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus actividades orientadas hacia el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El máximo de experiencia.</li> <li>• Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.</li> <li>• Desarrollo permanente.</li> <li>• Comunicación clara y constante.</li> <li>• Innovación tecnológica.</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueda ofrecer un buen servicio</li> <li>• Haga su trabajo en la manera en que se espera, con el apoyo de los factores del entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía y políticas congruentes con el servicio.</li> <li>• Sistemas que le apoyen a hacer realidad el servicio de calidad.</li> <li>• Jefes enfocados a facilitarle su trabajo y a delegarle sus funciones.</li> </ul>

Fuente: Müller de la Lama Enrique. Op. Cit. pp.76.

En este punto lo más importante es querer realizar un servicio de calidad, para ello se debe trabajar actitudes positivas que generen un cambio en el comportamiento de los empleados, por lo que el gerente debe:

1. Ser incansable en la mejora de la empresa que maneja porque está en un proceso de mejora continua enfocado a superar expectativas de clientes, personal y accionistas.
2. Estar implicado en el proceso de calidad; por que lo vive y desea el éxito .
3. Contar con alta calidad en sus valores, y éstos son el principio de todo el proceso.
4. Vender el proceso de calidad a todo el personal; el principal convencido es él mismo.
5. Rodearse de gente de calidad con altos valores que coinciden con los suyos.
6. Él y su grupo de colaboradores forman parte de un grupo de mejora y dan el ejemplo al resto de la organización.
7. Iniciar el proceso de calidad y continúo seguimiento.
8. Desarrollar líderes de calidad que realizan el proceso en su misma área y que pueden, en cualquier momento, sustituirlo en su puesto.
9. Creer en la calidad de la gente, de los productos y de los servicios, desarrollar una cultura de calidad en la organización.
10. Aplicar la calidad en todo lo que le rodea. (Müller Enrique, 1999).

El brindar un servicio de calidad no solo consiste en querer sino también en poder y saber como dar la calidad en cada una de las fases del servicio. Esta energía debe ser canalizada desde la gerencia hasta el más bajo eslabón de su empresa con la convicción de que se realizarán las actividades con los conocimientos necesarios y la disposición de generar el cambio.

***Las actitudes esenciales con las que debe contar el vendedor deben ser las siguientes:***

- **Comunicación.** Es un intercambio de sentimientos, ideas y experiencias, es una actitud ante la vida, es una forma de ser es una manera de proyectarse. Entiéndase comunicación como manifestaciones corporales, no verbales y emocionales como son los gestos, el tono de voz, la mirada, la postura corporal, la expresión de rostro. Este importante proceso humano alude más a criterios de calidad que de cantidad en la comunicación consigo mismo, con sus semejantes y con el mundo. Lo que importa es la calidad, es decir: la sinceridad, la profundidad, la congruencia y la honestidad que se imprime. (Siliceo Aguilar, 1997).

Al establecer comunicación con los clientes no solo se hace de forma verbal, sino también con los gestos y movimientos, al decirle al cliente que el producto que ofrece es maravilloso que no falla, que es súper agradable y en la mirada se refleja la falsedad de las afirmaciones, esto es parte de la comunicación y se deben cuidar todos los detalles que puedan generar un aspecto negativo para el cliente en el proceso de comunicación.

- **Consideración y atención a los demás.** Ser considerado y atento es respetar y valorar a los interlocutores. Valorar a otro es obtener su aceptación y confianza y en muchos casos su admiración. La cortesía y la finura en el trato sin importar niveles, sexo, edad, raza, religión, etc. Son conductas que aseguran el éxito en la relación humana. (Siliceo Aguilar, 1997). Mostrar interés en los clientes es una forma de decir que le preocupan sus problemas. Quizás la forma más fácil de demostrar interés en los clientes es hacer preguntas y escuchar atentamente. Escuchar es una forma de reconocimiento. (Meyer Harris, 1992).

Generalmente las personas acuden con a los lugares en que se sienten bien o pasan un rato agradable, por ello la misión debe ser hacer sentir bien a los clientes con la finalidad de que ellos regresen el número de veces que necesiten. El brindar la atención a cualquier persona que cruce la puerta de la empresa, sea o no cliente debe ser una prioridad, en muchas ocasiones al llegar a una tienda, el cliente entra y el dueño lo observa de arriba a bajo, este mira los estantes y siente la mirada se intimida y sale sin realizar alguna compra; debe evitarse este comportamiento y sea quien sea la persona que entra a la empresa debe ser atendida con la atención que otro cliente cotidiano.

- **Escuchar a los clientes.** Las empresas que tienen un buen servicio escuchan activamente a los clientes, entienden lo que éstos les quieren decir y responden a sus demandas. La mejor manera de escuchar a los clientes es a través de una platica cara a cara. Puede solicitar a los empleados que platicuen con los clientes después de que terminen la actividad de la venta y les pregunte de que manera podrían mejorar el producto o servicio. Escuchar activamente al cliente le indicará que entienden los clientes por un buen servicio. (Salomón Benjamín, 1992).

Solicitar la ayuda del cliente debe ser una actividad consecutiva por parte del personal de ventas, esto con el objetivo de mejorar el producto, la atención, los precios, u otros aspectos relacionados con su empresa.

- **Sinceridad y transparencia.** A través de una conducta sincera que proyecte de manera transparente los pensamientos y sentimientos, se podrá lograr un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad, aun a pesar de situaciones difíciles. (Siliceo Aguilar, 1997). En ocasiones la publicidad exagera algunos aspectos del producto y el cliente llega con ese concepto en mente, de que le resolverá al 100% su necesidad, hay que ser claros en que la perfección en el producto no existe y hablar de los beneficios que si pueden adquirirse de él, esto con el fin de que el cliente vuelva a comprar en reiteradas ocasiones.
- **Percepción y sensibilidad.** Tener la capacidad de captar, estar atento y percibir el mundo. Ser perceptivo requiere de disciplina, conciencia y estado de alerta a través de la cual la persona recibe, ubica, evalúa lo que sucede a su alrededor. Es la facultad totalizada de la atención y comprensión del mundo externo. Las manifestaciones más familiares de insensibilidad ocurren en los casos en que un comunicador no parece darse cuenta de que existen otras personas, o de que tienen sentimientos, aspiraciones, deseos, necesidades y temores. (Siliceo Aguilar, 1997).

Hay que ser conscientes de que los clientes no son los únicos que necesitan de los servicios y ayuda, se les puede beneficiar indirectamente a través de obras de beneficencia social en las cuales se mejora la imagen de la empresa y se ayuda a la comunidad.

- **Empatía.** Capacidad del ser humano para identificarse y sentir con el “otro”. (Siliceo Aguilar, 1997).
- **Garantía integral.** La obligación constante de responder ante fallas y deficiencias de bienes y servicios. Búsqueda permanente de mejorar la competitividad con el mercado, mediante mejoras tecnológicas en procesos y materiales. (Siliceo Aguilar, 1997). El responder en el tiempo y la forma correspondiente ante fallas del producto son parte de la calidad, debe prever estos inconveniente y buscar la manera de mejorar su forma de respuesta.
- **Creatividad.** Es lo que se dice que es necesario para tratar a cada cliente como a una persona única. Cuando el personal de ventas falla en ser creativo, prontamente se aburre y este aburrimiento es entonces comunicado a los clientes con indiferencia. (Meyer Harris, 1992). Creatividad para crear nuevos diseños y más productividad que permita menores costos que se traduzcan en menores precios a los clientes. (Siliceo Aguilar, 1997). Se debe generar un estilo de atención al cliente pero sin caer en la monotonía, por que el cliente puede llegar a pensar que esta recitando cada vez que lo aborda. Ser diferente es tener una ventaja sobre las demás empresas.
- **Conocimiento de su trabajo.** Los clientes esperan que el personal de ventas conozca lo suficiente sobre los productos y servicios que venden. También necesita conocer acerca de la operación de su negocio. A menudo los empleados que no están bien entrenados parecen indiferentes por que realmente no saben cómo ejecutar los deberes asociados con el trabajo. Los empleados seguros de sí mismos son apreciados por los clientes.

La confianza en las habilidades para dar servicio es la base de cualquier conversación. La gente compra donde cree que el personal de ventas sabe lo que hace, en el caso de algunas empresas, poco personal de ventas tiene la experiencia en el uso de materiales que vende. Se puede mejorar la imagen personal con los clientes así como la imagen de la empresa tratando de conocer los productos y servicios que vende. La capacidad para responder inteligentemente sobre los productos y servicios le ayudará a crear una positiva impresión con los clientes. (Meyer Harris, 1992).

- **Personalidad positiva.** Es una parte importante de la imagen de la empresa que se presenta ante los clientes. Una imagen positiva resulta cuando los clientes se sientan cómodos o piensan bien de la empresa. Cuando se proyecta una imagen positiva, se puede asegurar el éxito para la empresa. La imagen que proyectan los empleados es el resultado de cuanto conoce respecto de su trabajo. También está basada en el desempeño pasado, la actitud hacia los clientes, las maneras y la apariencia personal. (Meyer Harris, 1992).

Una personalidad positiva parte del interior de cada individuo, de los sentimientos y autoestima que se tenga, es necesario que el personal se sienta bien consigo mismo para que pueda hacer sentir bien a los demás, que tenga los conocimientos necesarios y proyecte una imagen agradable hacia los demás. Una sonrisa no le cuesta nada y le vale mucho a quien la recibe.

- **Amabilidad hacia los clientes.** Las actitudes son contagiosas. Si se es positivo, amable y agradable, se dará cuenta de que aquellas personas que le rodean; incluyendo clientes, se compartan de la misma manera. La gente busca pautas de comportamiento para determinar cuál debe ser su actitud. Si siempre está comunicando algo cuando está con los clientes. Una persona amable y con actitud positiva presenta las siguientes características:

- Esta deseoso de mirar el otro lado de las cosas.
- No se queja o busca excusas.
- Tiene una expresión, amigable y placentera.
- Esta listo a aceptar la responsabilidad por sus errores.
- Respeta a los demás.
- Mantiene una actitud positiva aun cuando esté pasando por un mal día. (Meyer Harris, 1992).

- **Maneras.** “Por favor”, “gracias”, “sí, señor”, “no señora”. Estas son algunas mágicas palabras. Las maneras, algunas veces llamadas de etiqueta, son formas sociales aceptables de relacionarse con otras personas. La falta de maneras apropiadas puede servir como una barrera para desarrollar una positiva primera impresión. Las buenas maneras son el arte de hacer que la gente se sienta cómoda. (Meyer Harris, 1992).  
Lo único que el cliente espera es que le dé las gracias por su compra, usted le brinda un servicio y él paga por ello el beneficio es reciproco, pero se debe tener la amabilidad de

agradecerle su compra, esto hará sentir al cliente que es importante para la empresa y lo recomendará.

- **Buenas relaciones.** La importancia de los clientes en el éxito del negocio que le da empleo no puede ser exagerada, sin los clientes, no hay oportunidades de empleo. La habilidad para desarrollar relaciones humanas con el cliente son importantes para la empresa. Mantener y mejorar las buenas relaciones con el cliente, una técnica en este proceso es asegurarse de que se causa una buena impresión. Los clientes comprarán en la empresa por un número de razones: los productos, los servicios vendidos, servicio de apoyo a ventas y la buena relación con el negocio. (Meyer Harris, 1992).

### 5.11. Empresa agradable

Cada cliente, en cada contacto, debe ser tratado amistosamente y prontamente, y como un individuo. Nadie desea que se le saluden por teléfono como la centésima persona que llama ese día, o que pase por la puerta sin ser tomado en cuenta. Cada miembro del equipo y de la organización debe tener la visión de servicio al cliente, solo entonces se podrá demostrar honestamente el compromiso con el cliente. Ser agradable le trae oportunidades a la empresa. Por supuesto, es difícil ser agradable si no se es ordenado y no se tiene planeado bien que es lo que se desea, pero todos cometemos errores y a menudo las empresas agradables se las ingenian para pagar por ellos. (Ros Jay, 2000).

Que la empresa sea agradable es una ventaja, pero antes que nada se debe estar convencido de brindar un buen servicio y buscar los medios posibles para poder lograrlo y transmitir ese objetivo a los empleados.

#### **Las cosas que hacen que una empresa sea agradable son:**

- Su gente
- Su servicio al cliente

Los clientes juzgan una organización por la gente con que cuenta, con quienes tiene que tratar. Si todas las personas con quienes ellos hablan son serviciales ven a la empresa como una organización servicial. Si todo el mundo es lo contrario, piensan que toda la organización debe ser poco servicial. *El trabajo consiste en asegurarse que todos en el equipo siempre se comporten de la manera más agradable posible cuando tratan con los clientes: siempre amistosos, serviciales, eficientes, etc.* Es vital que los sistemas sean tan serviciales y efectivos como el personal, y dirigidos a lo que el cliente desea. Si cuenta con gente agradable y sistemas agradables, es extremadamente difícil hacer que a los clientes deje de gustarles. (Ros Jay, 2000).

No basta con que los empleados tengan una agradable sonrisa, también las actividades que realizan deben agilizarse y hacerse de la forma adecuada para que el cliente este contento.

#### **Cómo hacer para agradarle a sus clientes**

- Manteniendo agradables las oficinas. Las oficinas deben ser bonitas, limpias, ordenadas y amistosas. Esto no tiene que significar lujo si no se puede tener, pero es bueno tener cómo ofrecerles comodidad a los clientes. El área de recepción debe ser cómoda y conveniente. No deje los asientos viejos, coloque asientos nuevos, seleccionados por la comodidad y por como lucen. Tenga a la mano algo para que el cliente lea. El personal de recepción debe ser amistoso, servicial y eficiente y así mismo debe ofrecer una taza de té o café cuando lleguen. Y agréguele un pequeño extra a los clientes: junto con la bebida, ofrézcales un buen par de galletas o chocolate.

No todas las empresas necesitan estos requisitos, pero es indispensable que se mantengan limpias las instalaciones como un reflejo de la gente que trabaja en ella y de lo transparente que es la empresa en las actividades, debe mantener limpia el área de la empresa, no solo le agradara al cliente si no también a la comunidad.

- Mantenga la documentación simple y leible. Incluya sólo la información que sea necesaria y hágala realmente fácil de encontrar. Incluso la documentación oficial puede ser amistosa. No diga “Si este producto no le satisface, debe ser retornado en su empaque original, usando los formatos para tal propósito. Sea amistoso y agradable”. “Si usted no está enteramente satisfecho con este producto, por favor devuélvanoslo y nosotros se lo remplazaremos o le devolveremos su dinero. Usted encontrará un formulario de retorno y sellos de correo prepago al reverso de esta página. Le quedaremos muy agradecidos si reutiliza el empaque original para retornarlo”. (Ros Jay, 2000).

Al brindar información de la empresa debe procurar que esta sea lo más precisa para que al cliente le sea fácil digerirla que genere un mayor impacto en la mente del cliente, debe evitar palabras que el cliente no comprenda.

Construir la lealtad del cliente es esencial para hacer que a los competidores les sea muy difícil robárselos. El acercamiento inteligente consiste en admitir que los clientes son personas, y que tienen deseos y necesidades humanas:

- Muéstreles que a usted le gustan
- Trátelos con respeto e importancia
- Préstelos atención
- Reconozca y aprecie sus transacciones
- Sea agradable para ellos. (Jay Ros, 2000).

Cualquier actividad que haga en beneficio del cliente el se lo agradecerá aumentando sus compras en la empresa, recomendando a la empresa a más clientes y mejorando las utilidades, debe interesarse en los clientes y darles la importancia para que ellos le reporten los beneficios que harán crecer a la empresa.

## **5.12. Manejo de quejas**

“Las quejas son grandiosas; los gerentes inteligentes las aman. Son esenciales para dar un buen servicio al cliente, y esperamos tener montones de ellas”<sup>42</sup>

La mayoría de las empresas no comprende que la queja de un cliente puede constituir un grave problema y también existe una tremenda oportunidad. Si el cliente que se queja es ignorado o tratado inadecuadamente, puede convertirse en una seria amenaza para la confianza que toda la empresa debe desarrollar entre los consumidores potenciales y actuales. La insatisfacción de un cliente constituye una seria amenaza para la empresa debido a que la mayoría de ellos no se quejan, al menos ante la empresa. Por el contrario conversan con sus familiares y amigos sobre los motivos de su insatisfacción así el cliente comienza a aislarse, la gerencia piensa que porque no recibe quejas, no existen problemas. (Lele Milind, 1989).

No todos los clientes van estar contentos y satisfechos con el servicio, se debe estar consciente de que también se recibirán quejas y que esto será en beneficio de la empresa, que al analizarlas se dará cuenta en que aspectos se puede mejorar y tratar de resolver en forma total lo que ocasionó la queja.

#### ***Las quejas contribuyen oportunidades para:***

- Identificar los puntos débiles en el sistema y arreglarlos.
- Hacer felices a los clientes.
- Crear un cliente que sea mucho más leal que antes.

Una queja bien manejada puede hacer que al cliente le quede gustando la empresa, sin más que si no hubiera tenido nunca una causa para quejarse. Sin embargo, esto no quiere decir que se deban fabricar causas para quejarse, por dos razones: Una consiste en que siempre existe el riesgo de que el cliente no quede satisfecho con la manera como se maneja la queja. Otra razón está en que el cliente no se queja y no se tendrá la oportunidad de arreglar las cosas, este el punto crítico: los clientes más insatisfechos no se quejan. (Jay Ros, 2000). Resolver la queja satisfactoriamente y comprometerse con el cliente a que no volverá a suceder, estableciendo quién es la persona adecuada para ayudar al cliente y no mandándolo de un lado a otro, le ayuda a la empresa a mantener a los clientes.

#### ***Razones por las que se quejan los clientes:***

- Para obtener un mejor servicio
- Recibir dinero o un servicio para el cual ellos son elegibles
- Recibir una explicación
- Evitar que lo mismo les pase a otros
- Recibir una disculpa
- Decirle lo que piensan
- Recibir una compensación
- Sacarse del pecho su disgusto o frustración.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Jay Ros. “Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes”. Edit. McGraw-Hill. Colombia. 2000. pp.76.

En la mayoría de los casos lo único que esperan los clientes es una disculpa como mínimo, desean que la empresa le escuche y acepte sus sugerencias para poder mejorar el servicio, la persona que se encargue de las quejas y sugerencias debe analizar que es más conveniente responder al cliente en ese momento y que ofrecerle, puede ser que el problema fue más grande y sea necesario que reciba una gratificación en especie por la equivocación.

***Razones por las que no se quejan las personas:***

- No saben como quejarse
- Creen que usted será indiferente con ellos
- Usted no les agrada.

Si los clientes no saben como quejarse, se debe decirles como quejarse. Indicando claramente mediante avisos en la tienda o en las áreas de recepción, imprímase en empaques, en las facturas o en cualquier parte visible. Y recuérdese que los clientes tienen diferentes maneras de abordar las quejas; la mayor parte de nosotros tenemos preferencia por el teléfono, o por escribir o por quejarnos personalmente. Si se insiste en las quejas por escrito, no va a alentar a aquellos clientes insatisfechos a quienes les gusta usar el teléfono. Por tal razón, brinde todas las opciones que se pueda. Invítelos a usar el teléfono, a escribir, a enviarle un mensaje por fax o correo electrónico, o a visitar una de las oficinas o punto de ventas. De lo contrario no sólo se desanimará a algunos que deseen quejarse, sino que se enojarán aún más. (Jay Ros, 2000).

***Para lograr que los clientes hagan comentarios, incluídas las quejas; hay varias maneras:***

- Cuestionarios. Enviar regularmente cuestionarios, como las encuestas de satisfacción del cliente, las cuales dan la oportunidad de dejarle conocer cualquiera de sus problemas.
- Encuestas telefónicas. Llamar al azar a un determinado número de clientes cada semana para preguntarles si están satisfechos con el nivel de servicio que obtienen, con una compra reciente.
- Tarjetas de retroalimentación. En el lugar donde se brinda el servicio es colocada una tarjeta para que el cliente la llene. Cuanto más rápido se pueda hacer, tanto mayores son las posibilidades de que se tomen la molestia de llenarla.
- Líneas de atención al cliente. Haga publicidad a un número de atención –un número de llamada gratis para quejas, asesoría y consultas- para cada producto, e invite a los clientes específicamente a que lo contacten si tiene un problema. (Jay Ros, 2000).

---

<sup>43</sup> Jay Ros. Op. Cit. pp.100.

Al animar a los clientes insatisfechos a responder cuestionarios, tarjetas de retroalimentación, etc., se debe tener un sistema para resolver todas las quejas efectivamente cuando se reciban. Si se invita a un cliente a quejarse y luego no se le responde, habrá hecho más daño que si nunca se le hubiese pedido que se quejara. (Jay Ros, 2000).

El solicitar al cliente que se queje y la información que se reciba por este proceso debe ayudar a mejorar el servicio y que esta mejora sea visible o tangible, no basta con recavar la información es necesario también poner en practica los consejos que los clientes brindan.

### ***Factores que influyen en el manejo de las quejas:***

- Velocidad. Si la queja no se atiende con rapidez, es muy probable que se pierda al cliente permanentemente, de manera que se tendrían que calcular también los ingresos perdidos. Las quejas deben manejarse siempre por la persona a quien el cliente aborde primero.
- Que los mantengan informados.
- Que se les haga una investigación justa. Si el cliente decide escribirle a un miembro de la administración, es por que considera que su queja es suficientemente seria para exigir que la maneje alguien de la alta gerencia. No ofenda a los clientes pasando su queja hacia abajo en la línea de mando. Si alguna vez ha escrito una carta quejándose ante un director ejecutivo, y ha recibido una respuesta del gerente de servicios al cliente, sabrá cómo se siente.
- Que se les haga un procedimiento limpio. Al cliente generalmente no le importa si la respuesta proviene de alguien con la misma autoridad suya. Y ciertamente al cliente no le importa que le responda alguien de nivel superior, si hay una buena razón que le llegue de manera clara. Por lo tanto, se puede pasar una queja a un gerente mejor equipado para que la resuelva, pero debe asegurarse que la queja es manejada satisfactoriamente. (Jay Ros, 2000).
- Actitud amistosa y servicial. Los clientes desean atención sincera y genuina, no solo un reembolso o una carta prototipo. (Lele Milind, 1989).
- Tratar una persona llamándola por su nombre.

Tener presente el nombre de una persona que esta solicitando algo es indispensable o de lo contrario sentirá que no se le esta dando importancia, informarles como es el procedimiento es mucho mejor que decirle sí lo resolvemos y venga la próxima semana hay que justificar él por que del tiempo o de las actividades para solucionar el caso. Se debe ser claro en el seguimiento y no dar de más o desfavorecer al cliente.

### ***Cómo manejar las quejas:***

- Sea amistoso, agradable y servicial, incluso si se le confronta con disgusto o rudeza.
- Sea claro con el cliente, pues tanto él como su queja son importantes.
- Tómelos en serio.

- Escuche su historia. Ellos pueden necesitar mostrar disgusto.
- Póngase en el lugar de ellos. Esto no significa admitir ninguna responsabilidad; si ellos le dicen que el nuevo equipo de video se dañó justo cuando su nieto se sentó a mirar su cinta favorita, usted simplemente puede decir ¡Oh no! ¡Qué terrible! Usted no ha admitido nada, pero ha indicado que entienden cómo se sienten.
- No comience a tratar de justificar sus acciones o las de sus colegas u organización. No es importante. Céntrese en la necesidad del cliente, de resolver el problema.
- Nunca discuta con el cliente. Si ellos son quienes son importantes, eso quiere decir que usted no es importante en ese justo momento. Ni lo son sus puntos de vista. El cliente no quiere saber por qué el aparato de video no funciona, sólo quiere que se lo arreglen.
- Asegúrese que el cliente está feliz con la solución a la que han llegado juntos; si no lo está, esa no es una solución. No es bueno tratar de encajarle una solución al cliente; esto hará que no quede satisfecho. (Jay Ros, 2000).

Antes que nada escuche lo que el cliente quiere decir, deje que explique detalle a detalle lo que sucedió le servirá para desahogar su malestar y a la empresa para planear una mejor respuesta. No discutir debe ser una premisa importante para lograr un buen final con el cliente, por el contrario hay que explicar y no confrontarlo directamente, sea amable y no se desespere, si siente que no aguanta más busque alguien que le ayude a tratar a su cliente y retírese.

### ***Razones por las que se van los clientes***

El cliente se va porque el producto no cumplió con las expectativas o por que el personal de contacto fue desatento o descortés. Cuando algo molesta a un cliente lo suficiente como para hacer que deje de tratar con la empresa, es importante que éste identifique la causa y razón de la molestia. (Vavra Terry, 1994). Los clientes pueden alejarse de la empresa por las siguientes razones:

- Insatisfacción con el producto, la entrega, la instalación, el servicio o el precio. Esto significa que encontró un producto más barato en otra parte o de mejor calidad lo que implica que no está contento con el producto o el servicio. (Jay Ros, 2000).  
Es una de las más importantes debido a que si el producto no cumple con las especificaciones que el cliente requiere para satisfacer las necesidades. Si no cumple en el aspecto básico es seguro que no volverá adquirir el producto.
- Manejo deficiente de una queja. Perder un cliente porque está insatisfecho tiene toda clase de repercusiones. No solamente se ha perdido a un cliente, sino que los competidores se lo han ganado. Hay ahora también, alguien allá afuera que hablará mal de la empresa cada vez que se mencione su nombre. Si el cliente es una empresa y una persona que trabajan en ella es la que trata con la empresa, y se va para otra organización que le compra a la misma, existe el peligro de que esa organización, también, sea persuadida a abandonarla, favoreciendo a los competidores. (Jay Ros, 2000).  
El cliente no solo se molesta por que el producto o la instalación no fueron las adecuadas, sino también tiene una causa más: su queja no fue atendida en forma adecuada y por lo tanto lo abandonará por no haberle dado la atención suficiente.

- Desaprobación de los cambios. Cuando se alteran los precios, las políticas o personal de ventas, los cambios pueden perjudicar la relación con la empresa. (Vavra Terry, 1994).

Un cambio de precios afecta la economía de los clientes y sus expectativas de seguir comprando en la empresa, el cliente puede entender el aumento si se le avisa con anticipación, si el aumento se presenta de forma sorpresiva el cliente sentirá que no es importante para la empresa y si el producto es de similar calidad que la competencia es seguro que lo cambiará. Pero no solo esto puede alejar al cliente, el despido injustificado de un vendedor o persona que establezca contacto con él puede ser causa de molestia, debe evaluar que empleados mantienen mejores relaciones con los clientes y tratar de mantenerlos, además de crear una actitud similar en sus demás compañeros.

- Insatisfacción con el trato. Es frecuente que los clientes actuales no reciban la atención y cortesía que merecen. Su familiaridad hace que se les trate en forma inapropiada. Esto es una equivocación grave: se debe tratar a todos los clientes con el mismo respeto, y como si no conocieran el valor de los productos y de la empresa. Muchos clientes abandonan la empresa por falta de contacto, indiferencia o la actitud. (Vavra Terry, 1994).

Factor que se pueden cambiar: el trato y la atención al cliente son parte de las actitudes de la gente que trabaja en la empresa y causa principal de alejamiento de los clientes, ellos prefieren pagar de más pero que se les atienda en el momento, con un trato agradable y en la forma correcta.

- Aceptación de una oferta competitiva. Ningún cliente, sea cual sea su antigüedad, está garantizado más allá del último pedido firmado. La competencia siempre está lista para intervenir, y a veces lograr llevarse a los clientes. (Vavra Terry, 1994). Cuando un cliente abandona la empresa por desarrollar una buena relación con otro proveedor, es por que con el otro proveedor mantiene una buena y mejor relación que con nosotros. En otras palabras, se ha dejado un vacío por mejorar y uno de los competidores ha llenado ese vacío. Si la actitud hacia el cliente no tuviera fallas, el cliente no lo habría abandonado. (Jay Ros, 2000). La competencia al igual que la empresa, esta pendiente de las estrategias que lleva a cabo y siempre estará buscando captar más clientes, no se debe imitar a la competencia por el contrario se debe ser original en cada una de las estrategias que se apliquen para que el cliente se sienta bien.

- El cliente se cambio de residencia. “El perder clientes es problema de toda la organización. El personal, de la empresa, debe entender que es esencial que les gusten los clientes y demostrarlo. Se debe preparar a todos para que reconozcan su importancia y ver que los clientes deben ser entendidos y bien atendidos”.<sup>44</sup>

Los clientes nos extrañaran si brindamos un buen servicio y cada vez que vuelvan a la ciudad desearan visitar la empresa, esta situación no es común pero puede

---

<sup>44</sup> Jay Ros. Op. Cit. pp.114.

presentarse y le podrá generar una imagen positiva en otros lugares si usted brinda un buen servicio. “Cuanto más difícil sea mantener a los clientes felices, mayor será la ventaja competitiva que debemos tener si somos lo que logramos hacerlo”.<sup>45</sup>

### **5.13. Estrategia para crear un servicio de calidad**

La completa satisfacción del consumidor produce al vendedor y a la empresa los beneficios acumulativos, aunque no se hagan manifiestos de inmediato. Es necesario establecer normas para identificar problemas insatisfacciones más o menos latentes en los prospectos para desarrollar soluciones y planes de superación continua. (Müller Enrique, 1999).

Para brindar un buen servicio al cliente no basta con decirle al personal que traten bien al cliente incluye varios factores que deben ser analizados.

#### **a) Convencimiento del dueño de la empresa.**

El dueño del negocio o el director general, son los responsables de determinar los estándares de calidad y convencer a toda la organización de la importancia de satisfacer al cliente y supervisar que las expectativas del cliente se cumplan. El dueño debe creer firmemente en ella y apoyarla, si el empleado no ve el involucramiento por parte del dueño verá el programa como una carga de trabajo más. El dueño debe crear el compromiso recíproco entre los colaboradores y la dirección. Para lograr el compromiso lo primero es dictar una política de calidad que todo el personal tenga presente y comunicarlo mediante un breve discurso que motive a los trabajadores. (Sedano Martínez, 1992)

El proyecto es dirigido por la dirección general como una estrategia fundamental por lo que debe tener todo su apoyo para su aplicación. La dirección y su equipo elaboran la misión, la filosofía, la estrategia y la continuidad para lograr el cambio, hay compromiso e involucramiento. (Müller Enrique, 1999).

Para implantar una estrategia<sup>46</sup> que mejore la calidad es necesario que el gerente general o dueño de la empresa este plenamente convencido que esta ayudara a la satisfacción de los clientes e incrementará los beneficios. Darle la importancia suficiente a lo que se desea lograr y con ello comunicarlo como tal a los empleados de una manera formal y directa, de tal manera que también ellos estén convencidos de lo que se desea alcanzar.

Dirección orientada al cliente. En la dirección se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura. (Müller Enrique, 1999). Pero también los jefes son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal. Ellos son determinantes para el cambio de

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*, pp.108.

<sup>46</sup> Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Acle Tomasini Alfredo. “Planeación estratégica y control total de calidad”. Edit. Grijalbo. México. 1990. pp.84.

cultura de su personal. Si están convencidos apoyaran el cambio. El jefe debe lograr que la gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio. (Müller Enrique, 1999).

Ubicar de su lado a los jefes o líderes natos de la empresa debe ser una de las primeras actividades a realizar para que ellos le ayuden con la labor de convencimiento con el resto del personal, al estar convencido el director y los jefes hay mayores posibilidades de que la estrategia tenga éxito.

**b) Definir lo que se entiende y se busca como servicio de calidad.**

Se debe definir que significa un servicio de calidad y establecer un plan. Escribir que significa un servicio de calidad y comunicarlo claramente a toda la empresa. Escribirlo en un documento breve y fácil de leer, estableciendo las respuestas a las tres preguntas siguientes:

- ¿Qué hace a su empresa diferente de la competencia?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Qué quiere que piensen de su empresa para que lo recomienden? (Salomón Benjamín, 1992).

Dar a conocer a todos los niveles y puestos de la organización como debe ser el servicio que se le brinda al cliente, para ello es necesario considerar tres cuestiones:

- ¿Qué servicios se ofrecerán?

Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. “Se debe estar consciente de que aunque servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca se generará una ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, se debe tratar de comparar con los competidores más cercanos, y así detectar verdaderas oportunidades para ser los mejores”.<sup>47</sup> Él compararse con la competencia sirve para superarse no para igualarse; pero con la competencia que se considera mejor, y de esta manera establecer metas más altas y trabajar para alcanzarlas, estableciendo las siguientes cuestiones:

- ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?

“Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fallando”.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Salinas Javier Oscar. “No se ve... pero se siente” [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%208/serviciocli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%208/serviciocli.htm). 27 de Agosto de 2001.

<sup>48</sup> López Carlos. “Servicio al cliente”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm). 28 de Agosto de 2001.

El cliente es la única persona que puede decir lo que necesita, se puede observar su comportamiento y suponer que necesita, pero en realidad solo el cliente sabe lo que quiere y como le gustaría recibirlo, es importante que se mantengan buenas relaciones humanas con el cliente para saber con mayor exactitud que es lo que necesita y de esta manera establecer la forma de brindar el servicio.

- ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

“Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Se relaciona más con las políticas de venta que establece la empresa para realizar la venta, es decir si paga de contado se le aplicara un porcentaje de descuento sobre su factura o bien tres meses de asistencia técnica, los puntos que la empresa considere más favorables para la atención al cliente”.<sup>49</sup>

La mejor forma la decide el cliente a través de sus compras y asistencias a la empresa, considerando ubicación, ambientación, trato personal, precios y producto. Un punto que es visible y trascendental en la mente del consumidor es el trato y la presentación del personal que lo atiende que puede diferenciar a la empresa.

**c) *Involucrar a todo el personal de la empresa en al filosofía de servicio.***

“La calidad implica la participación de todo el personal a todos los niveles, se pueden crear mejores productos y servicios, al tiempo que se aumentan ventajas y utilidades, se genera un sentimiento de confraternidad y el lugar se convierte en una organización superior”.<sup>50</sup>

“Una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrada brindar un excelente servicio y no se sientan serviles”.<sup>51</sup>

Los gerentes inteligentes, saben que su equipo está en la línea de fuego del servicio al cliente, cualquiera que sea el departamento que administre. Por esto, se necesita estar seguro que la moral y el entusiasmo están en su punto alto, para que los empleados puedan transmitirlo al cliente. Si no se es cuidadoso, la moral puede decaer como resultado de las mejoras constantes en el servicio al cliente, especialmente si los miembros del equipo no están seguros de que pueden cumplir con las expectativas. El equipo debe sentirse involucrado en el servicio al cliente. Para iniciar, mantenga a al equipo completamente informado acerca de cualquier cambio que se planee. Invítelos a contribuir con ideas y sugerencias, e involúcrelos a ellos en decidir cómo lograr de la mejor manera los cambios. Involúcrelos con los clientes también: póngalos en los avisos publicitarios; pídale hablar con los clientes acerca de cómo mejorar el servicio; asegúrese que a los clientes se les suministre el nombre de la persona con quien ellos están tratando; pídale al personal explicar los nuevos servicios a los clientes y explique las razones para las mejoras. (Jay Ros, 2000)

---

<sup>49</sup> López Carlos. “Servicio al cliente”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm). 28 de Agosto de 2001.

<sup>50</sup> Siliceo Aguilar Alfonso. Op. Cit. pp.315.

<sup>51</sup> López Carlos. “Servicio al cliente”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm). 28 de Agosto de 2001.

Un programa de **servicio al cliente** debe ser apoyado por los empleados con una actitud de servicio al cliente. Los clientes con frecuencia comentarán a sus amigos sobre como sienten que fueron tratados en tal empresa. Store Magazine, un diario comercial, varios años atrás encontró que 68% de aquellos clientes que dejaron de comprar en un almacén particular lo hicieron por que ellos definieron como indiferencia de parte del personal. Indiferencia es la falta de preocupación o interés o sentimiento. Esto no significa que si vemos todas las razones por las cuales alguien no compra en un almacén en particular, el problema más grande es el personal del almacén al que no le importan los clientes. En la atención al cliente el personal de ventas tiene la oportunidad de hablar con muchos tipos de personas. Muchas son agradables y responden positivamente a los esfuerzos por ayudarles. (Meyer Harris, 1992). Comunicar e involucrar al personal en una forma de pensar en beneficio de la empresa, se debe hacer con entusiasmo y seguridad de que será una forma de mejorar personalmente a los empleados por que tratarán positivamente al cliente y se sentirán bien.

*d) Capacitación continua*

“Otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas frontline, son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no”.<sup>52</sup> La calidad inicia con educación y termina con educación, la calidad es un proceso constante de aprendizaje. La educación que se imparte al personal debe versar sobre aspectos de calidad y su aplicación al trabajo de cada quien. (Sedano Martínez, 1992).

El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben conformarse con la calidad de hoy y quedarse confiadas, la competencia de los mercados internos y externos mejoran constantemente la calidad. (Ledesma Carlos, 1995).

Es obligatorio para la empresa brindar capacitación a los empleados en las actividades que realiza, no lo considere de esta forma, véalo como una inversión en el personal que representa parte del activo de la empresa, un activo ayuda a generar utilidades y si esta capacitado para atender adecuadamente al cliente, mucho mejor. Brinde los conocimientos que ayuden a mejorar al personal como personas y como vendedores, los clientes se lo agradecerán.

*e) Concepción de un plan de incentivos y motivación que estimule y apoye los esfuerzos de mejorar a la calidad total en el servicio.*

Las actividades que desempeña el personal están funcionando bien y la empresa es un reflejo de su esfuerzo, la empresa debe responder con un estímulo para que esa energía no se pierda y sigan funcionando bien, se debe establecer un programa de motivación e incentivos que fortifiquen las actividades, no como una condicionante, por que si existe un compromiso fuerte por parte de sus empleados no debe ser obligatorio pero ocasionalmente se debe motivarlos a superar su esfuerzo y gratificarlos.

---

<sup>52</sup> López Carlos. “Servicio al cliente”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm). 28 de Agosto de 2001.

**f) Identificar las desviaciones o deficiencias en el servicio.**

Cabe la posibilidad de que no todo este bien y sea necesario hacer una revisión de toda la estrategia para mejorar el servicio. Se deben buscar los detalles o actividades que molesten al cliente, en el área de ventas por ejemplo:

- Por lo menos en una empresa se recibían 5 quejas a la semana en la gerencia por mala atención al público.
- Los clientes que llegan a la sala de exhibición tienen que esperar 15 minutos para ser atendidos y varios de ellos salían enojados por recibir un mal servicio.
- Los clientes se quejan por no cumplir con la fecha de entrega.
- El vendedor no puede resolver sus dudas acerca del productor.

Debemos preguntarnos ¿Qué estamos haciendo mal? ¿Cuáles son los requisitos del cliente? ¿Cómo corregiremos errores? Ya hecho el diagnóstico de los problemas y sus causas sé esta en la posibilidad de establecer nuestros objetivos de calidad. (Sedano Martínez, 1992).

El hecho de mejorar el servicio brinda una ventaja competitiva en el mercado. No solamente les gusta el servicio a los clientes; también les gusta el hecho de que la empresa se haya tomado la molestia de mejorar sus vidas un poquito. (Jay Ros, 2000).

**g) Definición o descripción clara y concreta de lo que se espera.**

- Atender al cliente con amabilidad en todo momento.
- Atender al cliente a más tardar en 3 minutos, desde el momento en que ingresa.
- Despejar todas las dudas del cliente acerca de su compra, no importando el número de preguntas que haga. (Sedano Martínez, 1992).

Definir con exactitud como desea que sea el servicio que se brinde en la empresa, establecer lineamientos de cómo debe ser el servicio desde que el cliente entra a la empresa aun después de que ya haya salido de ella. Cada empresa es diferente, al igual que las necesidades de los clientes, sin embargo se debe contar con una actitud de servicio bien establecida que se comunique a todos los clientes.

“La calidad es una actitud constante de cuerpo y mente, el trabajo hacia la calidad es incansable. Su objetivo es el éxito diario y el de todos los días, no espera recién que el éxito se logre al final del período”.<sup>53</sup>

Primero mejore el servicio, después grite con convencimiento de causa. Muchos gerentes quieren mejorar el servicio a los clientes y cometen el clásico error de decidir qué hacer y después decirles que lo van hacer. Tan pronto les expone una idea a los clientes, ellos esperan que usted la ejecute ahora. (Jay Ros, 2000).

**h) Establecer las medidas correctivas.**

---

<sup>53</sup> Ledesma Carlos A. et. al. “Negocios y Comercialización Internacional”. Edit. Macchi. Argentina. 1995. pp.115.

Ante las deficiencias detectadas en el servicio. El vendedor para mejorar la calidad en el servicio debe considerar: los servicios antes de la venta, los servicios durante la venta y los servicios posventa. (Llamas José, 1996).

Siga preguntándole a los clientes qué más desean, a partir de este último punto, asegúrese que están mejorando las cosas que los clientes quieren que se mejoren. Si ellos desean que baje los tiempos de reparación, trabaje sobre eso. (Jay Ros, 2000).

La empresa necesita también que los clientes se involucren para asegurarse que ellos notan los cambios que se están haciendo. Pueden incluirlos en la publicidad; organice grupos focales con el fin de producir ideas para el mejoramiento del servicio; pídale su asesoría en la solución de problemas; invite a uno o dos de ellos a eventos de aprendizaje para que conversen con su equipo. Mejorar el servicio al cliente es un proceso constante, y así también es administrar y mercadear esas mejoras. Es una de las armas clave en la batalla para retener clientes. Los clientes actuales son mucho más valiosos que los clientes potenciales, quienes no han colocado, nunca, ninguna orden de compra, y se debe siempre admitir este hecho dándoles el servicio que se merecen. Al hacer esto, se creará una reputación y un servicio que también atraerá a los clientes potenciales y los convertirá en nuevos clientes. (Jay Ros, 2000).

Una vez detectados los detalles que le molestan al cliente es necesario establecer medidas correctivas que mejoren el servicio, probablemente uno de esos detalles sea la atención que brindan los empleados. Analice los detalles y busque las mejores alternativas de cambio.

***La estrategia de la calidad del servicio puede presentar los siguientes inconvenientes:***

- No se tienen claros los conceptos de cultura y de calidad de servicio.
- No se tiene la cultura de invertir en la calidad.
- Hay una alta rotación de personal.
- No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad del servicio.

Crear una cultura de calidad de servicio toma años; aquellos que empiezan primero, será difícil alcanzarlos. (Müller Enrique, 1999). “El servicio de calidad está en los detalles, en la relación entre el cliente y la empresa proveedora del servicio. Los servicios deben ser brindados por personal motivado, entrenado y que pueda dar un buen servicio”.<sup>54</sup>

El director o gerente debe tener claro lo antes mencionado y transmitir en forma correcta cada concepto, estar convencido de que la calidad es una inversión que le redituara grandes beneficios manteniendo al personal a su lado con la mentalidad de cambio

***Consideraciones para la elaboración de una estrategia de servicio.***

“Un último elemento, para desarrollar estrategias exitosas de servicio al cliente, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si

---

<sup>54</sup> Müller de la Lama Enrique. Op. Cit. pp.43.

no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a los clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellas trataran a los clientes”.<sup>55</sup>

**Al aplicar la estrategia de calidad en el servicio, la empresa:**

- Debe ser la mejor. Debe fijarse como objetivo ser la mejor, lo cual implica determinar qué es lo mejor, el mejor sistema, el mejor personal, el mejor entrenamiento, la mejor atención al cliente, la mejor sonrisa y producto.
- Anticipador de oportunidades y problemas. Debe conducir al cambio, no seguir el cambio. Resulta más fácil y menos costoso prevenir un incendio que apagarlo.
- Ser competitivo. Desde dentro hacia fuera de la empresa, siendo necesario conocer y respetar a los competidores y comprender que si no crea una ventaja competitiva para la empresa, si no sabe por dónde comenzar, cómo y qué debe planificar anticipadamente, serán entonces los competidores quienes planifiquen el cambio competitivo.
- Buscar constantemente el mejoramiento. En todas las áreas que sean susceptibles a cambios.
- Asumir compromisos, perseverar y aprender ante los fracasos. El director y su equipo deben perseverar y aprender ante los fracasos, es una actitud mental.
- Romper miedos mediante la participación. Todos deben participar, el personal, los proveedores y los clientes.
- Impulsar la multiespecialización. Ello se logra con capacitación y entrenamiento continuo, e implica si un cliente va un restaurante donde en este día solo está atendiendo un mesero por que los otros dos no sé presentaron, por diferentes causas, y hay muchos clientes por atender, el cliente percibe que la persona que se encarga de asignar mesas no esta haciendo nada siente una insatisfacción justificada. Por lo que el capitán de meseros debe capacitarlo y determinar que ante determinadas necesidades, alguien sin ocupación momentánea brinde apoyo al área que lo necesita. Esto es servicio pero para lograrlo hay que multiespecializar y planificar contingencias. En caso contrario el cliente no regresa y se va con quien le brinde mejores servicios en menor tiempo.
- Brindar confianza al personal. El director contrariamente a lo que tradicionalmente hace, debe ejercer menor control, más confianza, más solidaridad, más orientación, darle la oportunidad al personal de ganar y triunfar.
- Construir sistemas de medición adecuados. Será preponderante y condicionante medir la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios, los valores agregados en cada etapa del proceso, los resultados de escucha de los clientes. Para saber lo que realmente desean los clientes es necesario:
  - Traducir los requerimientos de los clientes en especificaciones. Para ello es necesario determinar lo que realmente percibe, en términos de especificaciones y atributos del cliente, y no lo que entiende como tal la empresa. El objetivo que

---

<sup>55</sup>López Carlos. “Servicio al cliente”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm). 28 de Agosto de 2001.

perseguirá la empresa será igualar o superar dichos requerimientos, lo cual significa escuchar a los clientes.

- Determinar los factores clave del servicio.
- Estructurar el nivel de servicio deseado por el cliente. No solo debe trabajarse con las encuestas realizadas con los clientes, sino también haciendo benchmarking<sup>56</sup>

### ***Principios de calidad***

1. Centrarse en establecer buenas relaciones con los clientes.
2. Organizarse en equipos interdisciplinarios, centrados en el cliente.
3. Desarrollar procesos y procedimientos para realizar el trabajo, después medir los resultados.
4. Preguntar a los clientes, explícitamente, qué esperan de la relación laboral.
5. Buscar retroalimentación del cliente en cuanto a proyectos individuales y a la relación general.
6. Contratar al mejor personal e invertir en su desarrollo.
7. Ser flexible, ágil, veloz; facultar a todos los componentes de la empresa para hacer las cosas.
8. Divertirse con alboroto y reconocimiento.
9. Crear calidad de forma constante.
10. Jamás estar satisfecho.<sup>57</sup>

### **5.14. Ventajas de implantar la calidad en el servicio**

- Mejorar la satisfacción del cliente. Maximizar la satisfacción del consumidor le permite a la empresa ajustarse a los cambios que surgen en las necesidades del consumidor. La empresa puede anticiparse a estos cambios y los clientes se muestran dispuestos a esperar hasta que la empresa haga su transición. (Lele Milind, 1989).
- La calidad penetra en todo el personal. La satisfacción constituye la base de la filosofía de la empresa y los empleados saben que ante todo esta el cliente, también saben que disponen de los recursos y que tienen la responsabilidad de mover cielo y tierra para conseguir lo que el cliente solicita. Esta creencia debe ser reforzada continuamente por el dueño o director general de la empresa. (Luis Castañeda, 1996).
- Se mejora la calidad de la empresa. (Luis Castañeda, 1996).
- La calidad se irradia a todo lo que rodea: a las personas y la empresa; a la familia, proveedores, clientes y a la comunidad en general. Los empleados que trabajan dentro

---

<sup>56</sup> Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

<sup>57</sup> Kotler Philip. Op. Cit. pp.616.

de la empresa son personas que deben ver la calidad como una forma de vida. (Luis Castañeda, 1996).

- La empresa será un mejor lugar para trabajar. (Müller Enrique, 1999).
- Una cultura de calidad de servicio crea lealtad del cliente hacia la empresa y hacia el personal. (Müller Enrique, 1999).
- Los clientes repiten sus compras más a menudo. Los clientes contentos son más leales que los clientes insatisfechos. Se muestran más interesados a repetir las compras de los mismos productos utilizados, al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio razonable, se logran más altos niveles de ingreso y, en consecuencia una mayor rentabilidad. (Lele Milind, 1989).
- Los costos de operación son menores. Como todas las personas relacionadas con el área de ventas saben, es mucho más fácil lograr la repetición de una compra que conseguir un cliente nuevo. En consecuencia mientras mayor sea la lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa, más bajos serán sus costos de operación en el área de ventas y la empresa no tiene que invertir demasiado tiempo y recursos en persuadir al cliente para que compre sus productos. (Lele Milind, 1989).
- Mejor protección contra la competencia. Los clientes contentos no lo son más leales, sino que además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o abandonar a la empresa aun cuando aparece una oferta más barata. Esto le da a la empresa una oportunidad de protegerse contra la competencia. (Lele Milind, 1989).

## CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA

### 6.1. Diseño de la investigación

Para sustentar teóricamente la investigación se recurrió a fuentes de información primarias, tales como: Entrevistas personales a empresarios y clientes. También se emplearon fuentes de información secundarias como: Libros, artículos de revistas, artículos de páginas de Internet y base de datos de las licencias de funcionamiento, citadas en el desarrollo de la investigación.

Para determinar algunas de las razones por las que los empresarios brindan un servicio de baja calidad al cliente, se decidió diseñar cuestionarios para aplicar a las empresas y a los clientes con la finalidad de obtener conclusiones de los resultados y proponer puntos de mejora en el servicio.

En lo que concierne a las *empresas* se elaboró un cuestionario (ver anexo 7) que además de recabar datos acerca del conocimiento de la empresa también pudiera proporcionar información relevante de cómo conciben la atención al cliente los empresarios y si consideran la opción de mejorar la atención al cliente que brindan actualmente; se probó el cuestionario y después se aplicó a la muestra.

Con este cuestionario se pretende detectar el nivel de conocimientos acerca de la calidad en el servicio entre los empresarios así como el nivel de cultura empresarial con que cuentan.

*Encuesta para mejorar la calidad en el servicio de las empresas de la Ciudad de Huajuapán*

En lo que concierne a la pregunta No.1 que menciona ¿Cuál es la razón de ser de su empresa? El objetivo es determinar si el empresario tiene conocimiento que la actividad que realiza corresponde a la de una empresa.

Con la pregunta No.2 ¿Cuenta con una filosofía para guiar las actividades de su empresa? Se pretende evaluar si los empresarios cuentan con misión, visión y valores que guíen las actividades de la empresa.

Continuando con la pregunta No.3 ¿Sabe quienes son sus clientes más frecuentes? Tiene como objetivo conocer si los empresarios saben a que segmento de mercado se están dirigiendo, conocen sus características y necesidades para satisfacerlas adecuadamente a través de los elementos tangibles de la empresa.

Sucesivamente la pregunta No.4 ¿Conoce el uso y manejo adecuado de cada una de las líneas de producto que vende? Tiene el propósito de evaluar si los empresarios conocen los productos que ofrecen considerando que uno de los objetivos de la venta es informar a los

clientes acerca del producto para favorecer la compra. Además de que brinda confiabilidad al cliente de que los productos se encuentran en perfectas condiciones.

La pregunta No.5 ¿Su personal tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en su empresa? La finalidad es evaluar si el empresario brinda la capacitación adecuada al personal para desempeñar sus funciones, considerando que el personal de ventas debe conocer el proceso de venta para brindar y dar información al cliente.

En la pregunta No.6 ¿Conoce su personal cómo tratar al cliente? Es detectar si el empresario ha implementado tácticas para mejorar la atención al cliente, ya sea la atención personalizada y amable, la rapidez en el servicio o alguna otra como elemento importante para mejorar la calidad en el servicio.

Prosiguiendo con la pregunta No.7 ¿Ha considerado el objetivo de mantener a sus clientes contentos y ampliar el mercado? Es conocer si el empresario ha considerado la posibilidad de mejorar la atención al cliente y reflexiona sobre las perspectivas de crecimiento que le ofrece el cliente al brindarle un mejor servicio.

En la pregunta No.8 al cuestionar ¿Cómo considera el servicio que brinda a su cliente? Se pretende evaluar la percepción que tiene el empresario de la atención que brinda a los clientes. Para diagnosticar que conocimientos requieren reforzar para mejorar el servicio.

Continuando con la pregunta No.9 ¿Considera que su cliente esta satisfecho con la atención recibida? El objetivo es detectar si el empresario tiene empatía, es decir se pone en el lugar del cliente, y evalúa objetivamente como brinda el servicio.

Finalmente en la pregunta No.10 ¿Le gustaría mejorar la atención al cliente que actualmente brinda en su empresa?. Tiene como finalidad evaluar la disposición que tienen los empresarios para implementar cambios en su empresa para mejorar el servicio.

En forma general se tratan de abarcar los aspectos que influyen en la calidad del servicio y detectar que estos se deben a la falta de cultura empresarial.

#### *Encuesta general para mejorar la calidad en el servicio*

Para reforzar que la calidad en el servicio es deficiente se diseño un cuestionario para ser aplicado a los clientes (ver anexo 10) en cual se cuestiona su opinión sobre la atención al cliente y los aspectos que mejoraría para lograr una mejor atención. El objetivo de entrevistar a los clientes es evaluar cómo reciben ellos el servicio, debido a que son ellos los que día a día enfrentan la atención de los empresarios y pueden evaluar esta actividad, proponiendo así una posible mejora del servicio a corto plazo y la importancia que tiene para las empresas en el futuro, debido a la gran competencia que existe en el mercado.

## **6.2. Determinación de la muestra**

Para saber con mayor exactitud el número de empresas que existen en la ciudad de Huajuapán se recurrió a la Cámara de Comercio de esta ciudad y el encargado informó que están afiliadas a esta cámara 284 empresas dedicadas a la actividad comercial, este dato no es suficiente para la investigación si consideramos que en las principales calles de esta ciudad existen más empresas que aún no están afiliadas, así que se recurrió a la Regiduría de Salud Pública, Recreación y Rastro, del H. Ayuntamiento de la ciudad el 13 de Diciembre de 2001 con la petición de solicitar información referente a las licencias de funcionamiento expedidas (ver anexo 1), las licencias de funcionamiento que tenían en su base de datos era de 1,834 empresas que obtuvieron su licencia de funcionamiento durante los años 1999, 2000 y 2001; clasificadas con 102 giros comerciales por la regiduría de salud (ver anexo 2), se contemplan como población 29 giros comerciales de interés con 1,333 licencias de funcionamiento expedidas (ver anexo 3), esta depuración se realizó con base al contacto que se establece en cada uno de los giros comerciales con los clientes, es decir estos 29 giros comerciales presentan un mayor contacto con el cliente en lo que concierne al servicio de los demás, también se consideran las licencias de funcionamiento expedidas en años anteriores debido a que aún existen pero no han pagado su licencia correspondiente a los años 2000 y 2001. Así el total de la población de empresas es de 1,333.

Se determina la muestra con un nivel de confianza de 95% y un error tolerable del 5%, la probabilidad de a favor y en contra se determina evaluando la situación que se investiga, como no se tiene una idea clara de las probabilidades, se utiliza para ambos valores iguales porcentajes.

- $\delta$  Nivel de confianza
- N Universo o población
- p Probabilidad a favor
- q Probabilidad en contra
- e Error de estimación (precisión en los resultados)
- n Número de elementos (tamaño de la muestra) (Fisher Laura, 1996).

$$n = \frac{\delta^2 N p q}{e^2 (N-1) + \delta^2 p q}$$

$$\begin{aligned} \delta &= 1.96 \\ N &= 1,333 \\ p &= 0.5 \\ q &= 0.5 \\ e &= 0.05 \\ n &= ? \end{aligned}$$

$$n = \frac{1280.2132}{4.2904}$$

n= 298.39 Número de encuestas a aplicar a empresas.  
Determinación de la muestra estratificada

		%	
N=	1,333	100	
n=	298	?	
Muestra estratificada =	$\frac{298}{1,333}$	$*100 =$	22%

Para homogeneizar los resultados correspondientes a los 29 giros comerciales y los resultados no se cargaran a un solo giro se decide aplicar la muestra estratificada, dicha muestra se utiliza con la finalidad de que los elementos tengan la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández Sampieri, 1991). El resultado obtenido fue de 22% correspondiente a cada giro para aplicar las encuestas, (ver anexo 3).

En lo que concierne a la determinación de la muestra de los clientes la población total de la ciudad de Huajuapán con datos del año 2001 son los siguientes:

Total de habitantes <sup>1</sup>	53,219
Hombres	24,808
Mujeres	28,411

Si se utiliza la fórmula para determinar la muestra se obtiene un resultado de 381 encuestas aplicar a los clientes, se deciden aplicar las encuestas a personas mayores de 18 años que transitaran por las calles principales de la ciudad, partiendo del supuesto de que todos las personas son clientes de alguna empresa de la ciudad.

### 6.3. Procedimiento de recolección de datos

Una vez determinada la muestra de las empresas a encuestar se redacta una carta de presentación personalizada para cada uno de los representantes de las empresas (ver anexo 5) con el objeto de crear una mayor cooperación al responder el cuestionario por parte de los empresarios. Se aplicaron las encuestas por muestreo simple aleatorio aplicado por calles e inició la labor de campo el día 01 de febrero terminando el 09 del mismo mes.

Para el caso de los clientes también se utilizó el muestreo simple y se aplicaron las 381 encuestas a las personas que transitaran por las principales calles de la ciudad, mismas donde se aplicaron encuestas a los empresarios, como son: Valerio Trujano, Nuyoó, Juárez, Casimiro Ramírez, Cuauhtémoc, 16 de Septiembre, Morelos, Antonio de León, Jiménez, Porfirio Díaz, Gante, Zaragoza y Venustiano Carranza.

### 6.4. Recolección de datos

---

<sup>1</sup> INEGI. “Anuario estadístico del estado de Oaxaca”. Edit. INEGI. México. 2001. pp.75

Una vez obtenidos los datos de las empresas se inició la tabulación de las respuestas, sin embargo no se lograron aplicar las 298 encuestas, debido a que se comprobó que 67 empresas de las registradas en la base de datos ya no existían o se habían cambiado de domicilio y 19 definitivamente no quisieron responder el cuestionario. La tabulación se concreta a las 212 encuestas que respondieron los empresarios.

En lo que respecta a los clientes se aplicaron las 381 encuestas sin ningún contratiempo y se inició la tabulación de los datos.

## CAPÍTULO VII. RESULTADOS

### 7.1. Resultados de las encuestas aplicadas a empresas

Al responder la pregunta No.1 que hace mención a cual es la razón de ser de la empresa el 32% respondió que mantener clientes contentos, el 25% que satisfacer una necesidad así mismo el 25% obtener utilidades, 16% vender un producto y solo un 3% respondió otra razón. El 59% no ha considerado el objetivo de satisfacer una necesidad que es uno de los objetivos de la empresa al constituirse. (Ver anexo 8 y 9).

En relación a sí cuentan con una filosofía que guíen las actividades de la empresa, el 69% respondió que sí, el 30% no tiene una filosofía y el 3% no contestó. Desglosando esta información de los respondieron sí, el 85% no considera como su filosofía atender bien a los clientes, es decir 9 de cada 10 personas no ha contemplado atender bien a los clientes; el 73% no ha pensado en un buen trato, 63% no ha considerado el servicio al cliente. Sin embargo otros más consideran como objetivos para ser incluidos en la filosofía la superación 7%, ofrecer el precio más bajo 6%, asimismo el 6% obtener utilidades, el 4% brindar salud al cliente, el 3% el cliente es primero, sacar la mercancía, tener buen carácter, satisfacer necesidades, ser competitivos y 26% respondió con otros comentarios. De los que respondieron no el 24% no sabe que es una filosofía, el 17% no lo había considerado, el 16% no contestó, el 11% menciona falta de preparación, así mismo que el 11% que no es una empresa, el 10% que es un negocio pequeño, el 6% que no es necesario y el 3% solo trata de ser competitivo. (Ver anexo 8 y 9).

En lo que se refiere al conocimiento de los clientes más frecuentes, el 82% respondió que sí, el 15% que no y el 3% no contestó. De los que respondieron que sí el 16% corresponde a los vecinos, el 11% a los estudiantes así mismo el 11% a los niños, el 10% a las amas de casa, el 10% al público en general, el 8% a los foráneos, el 6% a los jóvenes, el 5% a las mujeres, el 4% los mismos de siempre, 3% empleados de gobierno, señores 3%, profesionistas 2%, 7% otros comentarios. Los que respondieron no, fue por que sus clientes son muy variados 48%, no contestaron 23%, son los mismos de siempre 19%, todavía no los identifica 6% y 3% son clientes desconocidos. (Ver anexo 8 y 9).

En lo que concierne a sí su personal tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en su empresa, el 79% respondió que sí, el 19% que no y el 2% no contestó. De los que respondieron que sí el 79% no le indica a su personal lo que deben hacer, 66% no lo contrata con experiencia, el personal que no recibe capacitación es representado por un 57%, el 50% de los empresarios considera que es obligación del personal saber lo que están haciendo y 7% ya tienen mucho tiempo trabajando y les da practica, el 4% conoce el movimiento de la empresa, así mismo 4% se les dice varias veces lo que deben hacer y 4%

se contratan con un nivel mínimo de estudios, cada persona debe estar en área que le corresponde 2% y les da tips de venta 1% así mismo conocen bien el sistema 1% y otros comentarios 22%. (Ver anexo 8 y 9).

En lo que se refiere al trato al cliente, los que respondieron que sí saben como tratarlo corresponde el 80% y el 13% dijo no y un 7% no contestó. El 60% no contempla tratar al cliente con amabilidad, es decir 6 de cada 10 personas no contemplan la posibilidad de tratar de manera amable al cliente, el 41% no considera tratar con amabilidad y respeto a su cliente, sin embargo el 17% trata bien a sus clientes, un 7% de buena manera, 4% con buena atención, 3% con cortesía, 2% de buen modo así mismo 2% lo mejor posible, 2% con amabilidad y paciencia. Los que mencionaron no a esta pregunta fue por los siguientes motivos: 40% no contesto, el 30% lo hace bien, 17% él atiende personalmente al cliente, 7% no le gusta así mismo 7% no sabe como tratarlo. (Ver anexo 8 y 9).

En lo que se refiere al objetivo de mantener a sus clientes contentos y ampliar el mercado el 85% respondió que si ha considerado esta alternativa y el 15% respondió que no. De los que respondieron que sí el 24% menciona que lo ha considerado para obtener utilidades, el 61% no lo considera para mantener clientes contentos, es decir 6 de cada 10 personas ampliarían su mercado pero no para mantener contento al cliente; el 14% ampliaría su mercado para ofrecer un mejor servicio, el 10% para que su empresa tenga un crecimiento, el 4% para aumentar el número de clientes, así mismo el 4% para superarse, el 3% para mantener el negocio y 2% para generar fuentes de empleo y por la competencia que existe en el mercado; el 20% se refirió a otros comentarios. Los que respondieron no fue el 28% por que se conforman, el 22% por la situación económica, el 16% no tiene tiempo, el 9% no contestó, 6% no podría con la competencia, así mismo 6% el negocio es para ir pasándola y 13% otros comentarios. (Ver anexo 8 y 9).

En cuanto a cómo considera el servicio que brinda al cliente, las respuestas fueron las siguientes: el 93% no ha considerado que se brinde un excelente servicio, el 67% no considera brindar muy bien su servicio, el 55% considera brindar bien su servicio y el 12% considera su servicio regular. (Ver anexo 8 y 9).

En lo que se refiere a que si el cliente se encuentra satisfecho con la atención recibida se obtuvieron los siguientes resultados: el 98% de los empresarios considera que el cliente se encuentra satisfecho con la atención recibida y el 2% no. Los que respondieron si mencionaron las siguientes razones: el 39% considera que el cliente esta satisfecho por que regresa, el 22% por que atiende a sus clientes con amabilidad, el 11% demuestra que esta satisfecho con el servicio, el 10% no se queja y 1% esta satisfecho con la atención recibida por el personal que atiende y por que dan las gracias. Otros comentarios se concentraron en el 16%. (Ver anexo 8 y 9).

Preguntando si le gustaría mejorar la atención al cliente que brinda el empresario actualmente en su empresa, respondieron que sí el 93% y no el 14%. El 81% lo haría pero no con la finalidad de aumentar el número de clientes, el 69% no contempla la opción para mantener clientes, es decir 7 de cada 10 personas mejorarían el servicio pero no para

mantener contento al cliente; el 57% no lo haría para aumentar las ventas; otros más lo harían para crecer como empresa 10%, mantener contento al cliente 9%, dar un mejor servicio 7%, con el objetivo de superarse 5%, dar una buena impresión y que los clientes se vayan satisfechos 3%, para que no cierren el negocio 2%, otros comentarios 20%. Los que mencionaron que no fue por razones económicas 36%, esta satisfecho con la atención 21%, es lo que puede dar 14% y otros comentarios 29%. (Ver anexo 8 y 9).

## **7.2. Comentarios de los resultados de las encuestas aplicadas a las empresas**

Al responder ¿Cuál es la razón de ser de su empresa? Un 24% respondió que obtener utilidades y 25% que satisfacer una necesidad más un 16% que tiene como objetivo vender un producto, lo que nos indica que solo un 32% de los empresarios encuestados se preocupan realmente por mantener al cliente contento. La respuesta favorable a esta cuestión hubiese sido que la mayoría se preocupara por mantener clientes contentos ya que al cumplir con este punto lo encadena a tener mayores ventas, así mismo mayores ingresos y un crecimiento de la empresa. Si se brindara un servicio de calidad en las empresas de Huajuapán se generaría una cultura empresarial y una mejor calidad de vida de las empresas y de los clientes.

Al referirse al punto de la filosofía, los empresarios consideran que tienen una filosofía establecida, sin embargo confunden este termino con objetivos separados unos de otros, sin establecer en forma conjunta lo que desean alcanzar con su empresa, del 69% que respondió tener filosofía con diversos comentarios, entre los principales es atender bien al cliente, buen trato, servicio al cliente, estos términos se presentaron en la mente del empresario al hacer la presentación previa de la investigación y con el objetivo de quedar bien o no aceptar el no saber que es una filosofía las palabras más cercanas se refieren a la calidad en el servicio, sin embargo también hay quienes intentaron forjar su filosofía con conceptos como: el precio más bajo, obtener utilidades, sacar la mercancía, brindar salud al cliente, en general la mentalidad de estos empresarios gira entorno a las utilidades y beneficios que pueden obtener del cliente, sin considerar primero los beneficios que le puede brindar al cliente y después recibirlos él. Una tercera parte de los entrevistados en esta cuestión respondió francamente que no sabía o no había considerado el establecer una filosofía para su empresa debido a la falta de conocimiento y preparación. Con este punto nos podemos dar cuenta de que es necesario brindar los conocimientos generales a las personas que emprenden o manejan una empresa sobre los conceptos básicos de la misma.

En lo que concierne a los clientes los que más recurren a las empresas de Huajuapán o por la que se mantienen en su gran mayoría es por los vecinos o la familia, lo que generan una gran actividad económica también son los estudiantes, aún así los empresarios de esta ciudad no tienen bien definido el perfil de los clientes que atienden por que el 10% respondió que sus clientes son el público en general, y otros mencionaron que los jóvenes o mujeres, los mismos de siempre, por que se deduce que se enfocan a los clientes que asistan a la empresa por casualidad solo realizando la función de venta sin establecer objetivos de venta o incremento o penetración de mercado, si se analiza esta situación nos percatamos

de que va a la par con la falta de una filosofía y misión que guíe las actividades de la empresa.

El 79% de los dueños de los negocios respondieron que su personal si tiene conocimiento de las funciones que deben desempeñar y en la mayor parte de los casos el personal sabe que tiene que hacer debido a que el dueño le dice que debe hacer o por que los contrata con experiencia y más de la mitad no recibe capacitación al ser contratado para ejercer sus labores, esto se debe a la falta de preparación por parte de los empresarios debido a que no establecen adecuadamente los parámetros para contratar personal, solo contratan personal que brinde su mano de obra a un bajo costo aunque vaya en detrimento de la imagen de la empresa, los empresarios deberían saber cual es el personal que necesitan para su empresa y contratarlo con las características y actitudes que mejoren el servicio que brindan en la empresa, hay negocios en los que el personal tiene el conocimiento de todas las funciones que se desempeñan en la empresa pero esto se debe a la practica, a los años de antigüedad y a la experiencia obtenida en otros lugares, lo correcto sería hacer una selección y reclutamiento de personal, brindar una inducción a la empresa y por supuesto una capacitación de las funciones a desempeñar.

En lo que concierne al objetivo de mantener a los clientes contentos y ampliar el mercado la mayoría de los encuestados respondió tener esta iniciativa con el objetivo de obtener mayores utilidades, sin embargo el 61% no ha considerado la idea de mantener clientes contentos que debería ser una prioridad, de esta manera aumentarían su cartera de clientes, a su vez las ventas y con ello las utilidades para ejercerlos en beneficio de la empresa. En este aspecto se considera que los comerciantes de esta ciudad dan mayor importancia a las ventas que al servicio que deben brindar al cliente.

El 55% de los empresarios consideran que el servicio que brindan al cliente esta bien, sin embargo un 93% no ha considerado la opción de brindar un servicio de excelencia y un poco mas del 50% ni si quiera ha considerado la alternativa de brindar muy bien su servicio. El brindar un servicio de calidad implica un gran compromiso del empresario debido a que debe trabajar en una firme labor de convencimiento y compromiso con su personal ya que ellos representan la imagen externa y operativa de la empresa.

Los empresarios de esta ciudad consideran que sus clientes están satisfechos con la atención recibida debido a que estos regresan, se les atiende con amabilidad, lo demuestran o bien no se quejan, sin embargo el que el cliente no se queje, no significa que este satisfecho con la atención recibida probablemente no sabe como quejarse, considera que no se tomará en cuenta su petición o talvez no le agrada su negocio y por lo tanto no hará nada para que la empresas se mejore.

Al 93% de los empresarios de esta ciudad les gustaría mejorar la atención que brinda actualmente a los clientes, sin embargo el 69% no ha considerado el objetivo de mantener a los clientes, que debería ser una prioridad en la empresa debido a que ellos son la razón de ser de la empresa. Existe la inquietud por mejorar la calidad en el servicio y debe

considerarse como una disposición a mejorar tanto el servicio como la calidad y crecimiento de las empresas.

### **7.3. Resultados de las encuestas aplicadas a clientes**

Con relación a la pregunta No.1, de los negocios que mencionaron los clientes que regularmente los atienden bien, se encuentran los siguientes con una frecuencia mínima de tres: Autoservicio del centro, El Chesquito, El periquito, Elektra, Fantasy, Farmacia San Jorge, La Huajuapeña, Tienda ISSSTE, Kano Sugar, La Gloria, La Michoacana, Maria Bonita, Panadería la Espiga de Oro, Papelería el Estudiante, Pastelería Gloria, Pastelería Lety, Pizzas Rebeca, Restaurant García Peral, RIHER, Tres Flores y Visión 2000 y el 11% de los entrevistados respondió que en ningún negocio se les atienden bien. (Ver anexo 12).

Al calificar la atención recibida de los negocios de Huajuapán el 91% de los clientes no considera que se brinde un servicio de excelente calidad, el 32% califica al servicio como regular y el 24% como mal servicio. (Ver anexo 11 y 12).

En lo que se refiere a por que compra el cliente en los negocios donde comúnmente realiza sus compras o adquiere un servicio, el 20% indica que realiza sus compras en ese negocio por la ubicación del mismo, el 18% indica que por los precios y descuentos que ofrecen los negocios; el 64% no considera la opción de realizar sus compras en un negocio por la presencia de su personal, 53% no contemplo la alternativa de la atención al cliente y el 12% asiste a realizar sus compras en un negocio por la rapidez con que es atendido. (Ver anexo 12).

Al referirse a los aspectos que recomendaría el cliente para lograr que lo atiendan bien el 22% se inclinó en mejorar la atención al cliente, el 20% la presencia del personal y el 13% la rapidez en el servicio. (Ver anexo 12).

Con relación a los factores que influyen en la deficiente atención brindada al cliente el 59% mencionó que esto se presenta debido a la falta de interés por parte de los comerciantes en la capacitación de los empleados, el 22% se refiere a la falta de experiencia de los comerciantes y el 19% opina que el nivel de estudios del personal de ventas. (Ver anexo 12).

Al preguntar si la atención al cliente debe ser una obligación por parte de los comerciantes el 75% respondió que sí, por las siguientes razones el 19% el cliente merece un mejor trato, el 14% para que los empresarios mantengan a sus clientes, el 14% para que obtengan mayores ingresos, 13% considera que es su función y 18% se refirieron a otros comentarios. (Ver anexo 12).

El cliente le aconsejaría al comerciante para mejorar el servicio, 36% que el dueño de capacitación a su personal sobre atención al cliente, 25% se refiere a contratar a personas con grado mínimo de estudios. (Ver anexo 12).

#### **7.4. Comentarios de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes**

Al referirse en que negocio es donde regularmente los clientes son bien atendidos el 11% respondió que en ningún lugar y el resto mencionó lugares en forma esporádica y que solo en pocas ocasiones han recibido un buen servicio y los lugares que tuvieron una mayor frecuencia son mencionados por la ubicación o bien por los precios.

En lo que se refiere a la calificación de la atención el 58% lo califica entre bien y regular lo que indica que el empresario no se ha preocupado por brindar un servicio de calidad, ya que 9 de cada 10 personas no consideran como excelente el servicio o por lo menos muy bien. Es necesario que los empresarios se preocupen por brindar un servicio de calidad que a largo plazo les puede generar mayores clientes, ventas y en consecuencia utilidades.

Si se analiza por que compran los clientes en el negocio donde comúnmente realizan sus compras se observa que la mayoría de los entrevistados lo hacen por la ubicación del negocio, el cliente busca su comodidad, además si se considera que en Huajuapán la mayoría de los servicios se encuentran reunidos en la zona céntrica. Un 18% compra también por los precios y no es que principalmente este satisfecho con la atención recibida, regresa a los negocios por el beneficio de su economía y no por la atención recibida.

Al cuestionar que aspectos mejorar para lograr una mejor atención el 22% de los clientes indico que la atención al cliente y el 20% a la presencia del personal lo que indica que es el recurso humano la parte esencial de cualquier organización, que debe estar preparado con los conocimientos y una actitud positiva para atender con calidad al cliente.

El factor que influye en la deficiente atención al cliente desde la perspectiva del mismo, es la falta de interés por parte de los comerciantes en la capacitación de su personal eso opina el 32% de los entrevistados, la capacitación es una obligación por parte de los empresarios y así se establece en la Ley Federal del Trabajo, sin embargo muchos no cumplen con las leyes, ni en su propio beneficio. Al ofrecer los conocimientos sobre el desempeño de las funciones a realizar y sobre los productos el beneficiado es el empresario por que brinda un mejor servicio a través de los empleados. En lo que respecta a la falta de experiencia de los empresarios, se considera que es falta de conocimientos, se deben establecer las bases generales de cómo manejar una empresa, la formación de una cultura empresarial que guíe la administración de la empresa.

La atención al cliente es una obligación del empresario, pero también el cliente debe exigir mejor trato, en la medida de que los clientes reaccionen y exijan a los empresarios, se percataran de la importancia indispensable que son para la empresa. De los clientes entrevistados el 19% opinó que la atención al cliente es una obligación del comerciante por que el cliente merece un mejor trato. La concientización de una buena atención al cliente debe realizarse entre las personas que brindan el servicio con la finalidad de que mejoren los procesos y trato al cliente, el beneficio directo es para los empresarios ya que podrán mantener y aumentar el número de clientes.

## **CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se realizó esta investigación con la finalidad de contribuir al mejoramiento del servicio que se brinda actualmente en las empresas de la ciudad de Huajuapán, debido a que es una ciudad que se ha dedicado por años a la actividad comercial, sin embargo el trato a los clientes no ha mejorado por la falta de preparación de las personas que dirigen las empresas, sin comprender que el cliente es la razón de toda empresa y por ello se les debe brindar el mejor servicio.

Es necesario proporcionar a los empresarios los conocimientos básicos de qué es una empresa, mencionar qué es la filosofía y qué actividades involucra, qué actividades realizar para alcanzar los objetivos de la empresa y la visión de cómo se ve la empresa en el futuro para establecer objetivos ambiciosos y realizables ayudando a mejorar la condición económica de las empresas y también el desarrollo económico de la región, que se genera con la actividad comercial que ofrecen las empresas. En los valores adquiridos a través del tiempo se fundamentan las actitudes de las personas, así mismo en la empresa, se basan en la filosofía y valores corporativos por ello es necesario que la atención al cliente y trato amable se establezca como un valor para la empresa que sus empleados puedan aprender y poner en práctica constantemente.

Al realizar la investigación de campo se detectó que hace falta cultura empresarial entre los empresarios de la ciudad de Huajuapán y por esta razón se presenta una baja calidad en el servicio. Se presentan deficiencias principalmente al no conocer la razón de ser de la empresa; seguido de la falta de una filosofía que guíe las actividades de la empresa.

Específicamente en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios se observó que la razón de ser de las empresas es mantener clientes contentos, obtener utilidades y vender productos, lo que indica que no tienen bien definida la filosofía de su empresa. Una gran parte de los entrevistados confundió la filosofía con: superación, precios más bajos y vender los productos. Otro factor importante para no establecer las condiciones adecuadas de servicio, es no tener conocimiento de a quien se dirige la venta, en este caso los empresarios respondieron no tener un perfil bien definido de sus clientes, un gran porcentaje indicó que los clientes son sus vecinos, sus familiares y los estudiantes; sin embargo, les falta conocer las variables y factores que influyen en la decisión de compra. Los empresarios consideran que sus clientes están contentos por que estos regresan y no se quejan, sin embargo no es una manera adecuada de evaluar el servicio.

Por otra parte los clientes consideran que los empresarios deben mejorar la calidad en el servicio, contratando el personal que tenga las actitudes para atender adecuadamente al cliente y ofrecerle capacitación sobre aspectos generales de la empresa, esto como parte de sus obligaciones para la empresa y los clientes.

Cada persona que ejerce un acto de venta debe tener el conocimiento total de las funciones y requerimientos que implica el producto, las características físicas y técnicas. Este conocimiento es parte del servicio de brindar información al cliente en relación a lo que esta comprando, por ello el personal de ventas que labora en una empresa debe saber exactamente qué es lo que esta vendiendo y estar convencido de que beneficia al cliente.

La distribución es llevar a los clientes en la cantidad y calidad solicitada en el momento oportuno los productos y servicios que solicitan, en muchas ocasiones al llegar a un negocio y no encontrar lo que se busca, se refleja la falta de planeación del inventario para tener a la disposición los productos. La capacidad de respuesta, es un elemento del servicio que debe ser considerado por los empresarios, el transporte en el que llega el producto, el almacenamiento y el manejo adecuado del mismo dentro de la empresa, para que se mantenga en óptimas condiciones al llegar al punto de venta.

El cliente es el activo de cualquier empresa y sin él no existirían las empresas, aunque los clientes son diferentes se agrupan por características de las cuales el empresario puede ayudarse para satisfacer sus requerimientos. El saber quiénes son los clientes ayuda a ofrecer un mejor servicio, debido a que se conocen gustos y preferencias, en ocasiones los clientes tienen una idea general de lo que desean y con la orientación del personal de ventas sobre el producto podrán tomar la decisión de compra. Se debe entender lo que el cliente quiere, no lo que la empresa quiere vender. La función de la empresa es auxiliarlo, brindar la información adecuada y atención personalizada que haga sentir importante al cliente con la finalidad de que regrese a realizar sus compras a la empresa.

El personal de ventas es la imagen de la empresa por ello debe contar con las herramientas necesarias para atender a los clientes, no todas las personas son aptas para atender clientes y tampoco tienen los conocimientos básicos para hacerlo, el realizar una selección del personal que establezca el perfil que la empresa necesita le ayuda a mejorar. El dar capacitación constantemente sobre el manejo de los productos o aspectos tecnológicos o generales de la empresa también son elementos del servicio, la rapidez con que es atendido el cliente y la forma de tratarlo en cada uno de los encuentros. El que los empleados sepan lo que tienen que hacer depende de los lineamientos que estén establecidos en la empresa como son: la filosofía, la visión y la misión. Es importante que a los empleados se les proporcionen los conocimientos básicos y procedimientos relevantes para desempeñar sus funciones con las cuales podrán brindar un buen servicio.

Después de analizar los elementos que pueden constituir los conocimientos para fortalecer la cultura empresarial, se podrá mejorar la calidad en el servicio. La ventaja que lleve a la empresa a ser mejor, es implantar conceptos de servicio y calidad. Principalmente que el personal comprenda y se comprometa a mejorar el servicio que la empresa brinda, al aplicar la calidad en el servicio se deben considerar los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía, como elementos que integran la calidad en el servicio y aplicarlos será la ventaja que lleve a la empresa a ser competitiva, en consecuencia mantener y aumentar el número de clientes.

Los principales puntos a seguir para implantar calidad en el servicio en la empresa son:

1. Establecer una filosofía y valores corporativos que integren la calidad y el servicio como un elemento esencial para tener clientes contentos.
2. Conocer el producto y que el personal conozca su uso y manejo adecuado para poder brindar la información adecuada al cliente.
3. Adecuar las mejores condiciones de almacenamiento y distribución de los servicios y productos.
4. Tener conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes para tener a la disposición los productos que ellos necesitan.
5. Capacitar al personal de ventas sobre la atención al cliente y mejorar los aspectos de actitud.
6. La calidad en el servicio que brinde en la empresa debe incluir elementos:
  - Tangibles: ubicación del negocio, ambientación, entorno físico, equipo y personal.
  - Confiabilidad: Capacidad de realizar el servicio adecuadamente, precisión, buenas condiciones, calidad del producto y disponibilidad del inventario.
  - Capacidad de respuesta: Rapidez en el servicio, capacidad en la respuesta del número de clientes que pueda atender al mismo tiempo.
  - Empatía: Atención personalizada, amabilidad, cortesía, consideración y atención a los clientes, escuchar a los clientes y actitud positiva.

Considerar estos puntos ayudará a mejorar la calidad en el servicio que se brinda actualmente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huajuapán.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini Alfredo. “Planeación Estratégica y Control Total de Calidad”. Edit. Grijalbo. México.1989. pp.302.
- “Apuntes de la Materia de Administración de Mercados II”. Octavo Semestre. UTM. Marzo-Julio de 1999.
- “Apuntes de la Materia de Planeación Estratégica”. Décimo Semestre. UTM. Febrero- Julio del 2000.
- “Apuntes de la materia de Simulación Empresarial I”. Noveno Semestre. UTM. Oct.1999-Feb.2000.
- Blum E. Roberto. “El servicio al cliente”. <http://www.todito.com/paginas/finanzas/notifinanzas/fc0827/2000/ntfn65.htm>. 30 de Julio de 2001.
- Bravo Pagua Rafael. “Liderazgo visionario centrado en valores”. Adminístrate Hoy. Mayo 2000. pp.26-31.
- Castañeda Luis. “El cliente es tu patrón”. Edit. Poder. México. 1996. pp.63.
- Cerezo Pedro Luis. “La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente”. [www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm). 30 Junio del 2001.
- Covey Stephen R. “ Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Edit. Piadós Mexicana, S.A. 1998. pp.384.
- Duarte Castillo José Luis. “Modelos de calidad”. [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_joselu.htm). 15 Julio del 2001.
- Earls Gerard y Patrick Forsyth. “Mercadeo en Acción”. Edit. Ventura S.A. de C.V. México. 1991. pp.215.
- Editorial. Adminístrate Hoy. Junio de 1997. pp.2.
- Escuela de Logística Aloccidente S.A. “Canales de distribución”. <http://www.aloccidente.com/escuela/esc15.html>. 15 de Diciembre de 2000.
- Eyssautier de la Mora Maurice. “Elementos básicos de mercadotecnia”. 2da. Ed. Edit. Trillas. México. 1995. pp.304.
- Fernández Ricardo. “Tendencias para un nuevo siglo”. Entrepreneur. Noviembre 2000. pp.35.
- Fisher de la Vega Laura. “Introducción a la investigación de mercados”. 3ra. Edit. Ed. McGraw-Hill. México. 1996. pp.162.
- Gitman J. Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. Séptima Ed. Edit. Oxford University Press Harla. México. 1997. pp.1077.
- Hartley Robert F. “Administración de Ventas”. Edit. CECSA. México. 1992. pp.529
- Hernández Sampieri Roberto, et. al. “Metodología de la investigación”. 2da. Edit. Ed. McGraw-Hill. 1991. México. pp.501.
- INEGI. “Anuario estadístico del estado de Oaxaca”. Edit. INEGI. México. 2001. pp.75
- Infoservi, Socios A.Z. Consultores “Entrenamiento”. <http://www.infoservi.com/cgibin/asp/gratis/ficheros/entrenamiento%20personal%20en%20las%20empresas.htm>. 05 de Agosto de 2001.

- Infoservi. “Productos y servicios para empresas”. <http://www.infoservi.com/productos20%/servicios20%>. 05 de Junio de 2001.
- Infoservi. “Satisfacción de los clientes”. [www.infoservi.com/cgibin/asp/gratis/ficheros/satisfacción %20de%20cliente.htm](http://www.infoservi.com/cgibin/asp/gratis/ficheros/satisfacción%20de%20cliente.htm). 28 de Diciembre de 2000.
- Jay Ros. “Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes”. Edit. McGraw-Hill. Colombia. 2000. pp.197.
- Kotler Philip. “Mercadotecnia”. Octava Ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996. pp.885.
- Ledesma Carlos, et. al. “Negocios y comercialización internacional”. Edit. Macchi. Argentina. 1995. pp.718.
- Lele M. Milind y Jagdish Sheth. “El cliente es la clave”. Edit. Díaz de Santos, S.A. Madrid. 1989. pp.23.
- Lerma Kirchner Alejandro E. “El merchandising”. Entrepreneur. Noviembre del 2000. pp.21-28
- León Núñez. “Reflexiones para una teoría de servil”. <http://www.hayf.org/foronica/politica/opinion2.html>. 15 de Noviembre de 2001.
- Llamas José María. “Estructura científica de la venta”. 2da. Ed. Edit. Limusa. México. 1996. pp.451.
- López Carlos. “Actitudes y tipos de servicio”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm). 30 de Julio de 2001.
- López Carlos. “Servicio al cliente”. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/ artículos/no%209/estsercli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm). 28 de Agosto de 2001.
- Martínez Artech Ezequiel. “Planeación, desarrollo e ingeniería del producto”. Edit. Trillas. México. 1985. pp.279.
- Martínez Villegas Fabián. “Planeación estratégica creativa”. Ed. PAC S.A. México. 1994. pp.311.
- Meyer Harris, et. al. “Marketing: ventas al por menor”. Edit. McGraw-Hill. México. 1992. pp.577
- Miller Robert B. y Stephen E. Heiman. “La venta conceptual”. Edit. Grijalbo. México. 1997. pp.330.
- Morales Castro, Jiménez Peralta. “El servicio al cliente como estrategia de posicionamiento”. Adminístrate Hoy. Marzo de 1999. pp.50-54.
- Müller de la Lama Enrique. “Cultura de calidad de servicio”. Edit. Trillas. México. 1999. pp.125.
- Münch Galindo Lourdes y José García Martínez. “Fundamentos de administración”. 5ta Ed. Edit. Trillas. México.1990. pp.240.
- NAFIN. “Clasificación de empresas”. [http://www.nafin.gob.mx/prod\\_ser/ps.htm](http://www.nafin.gob.mx/prod_ser/ps.htm). 28 Octubre de 2000.
- Nieto Cater Martha y Fernando Beristain Iturbide. “Factores internos y externos que afectan y benefician a tu empresa”. Edit. Nacional Financiera, S.N.C. México. 1992. pp.111.
- Novelo O. Ma. Magdalena. “Identifica las necesidades de tu personal”. NAFIN-ITAM. México. 1992. pp.190.
- Peppard Joe, Phillip Rowland. “La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio”. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. pp.257.

- Pride William M., O.C. Ferrell. “Marketing: decisiones y conceptos básicos”. 2da. Ed. Edit. McGrawHill. México. 1992. pp.724.
- PROFECO. “Ley Federal de Protección al Consumidor”. <http://www.profeco.gob.mx/jurídico>. 08 Noviembre de 2000.
- Quarante Danielle. “Manual del diseñador industrial”. Edit. CEAC, S.A. España. 1992. pp.282.
- Reyes Adriana. “El valor de la lealtad”. *Entrepreneur*. Noviembre 2000. pp. 46-49.
- Salinas Javier Oscar. “No se ve... pero se siente” [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%208/serviciocli.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%208/serviciocli.htm). 27 de Agosto de 2001.
- Salomón Salazar Benjamín. “Cómo ganar clientes”. Edit. Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial y Subdirección de Publicaciones. ITAM-Nafin. México. 1992. pp.135.
- Salvat Multimedia. Enciclopedia Multimedia '99. Salvat Editores, S.A. USA. 1999.
- Schiffman G. Leon, Lazar K. Leslie. 1997. “Comportamiento del Consumidor”. 5ta. Ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp. 592.
- Schoell F. William y Joseph Guiltinan P. “Mercadotecnia: conceptos y practicas modernas”. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1991. pp.822.
- Seaton M. Carlos E. “La calidad procesal”. <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/33002102.html>. 25 de Julio del 2001.
- Secretaría de Economía. “Clasificación para las PYMES”. [http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5). 8 de Abril de 2002.
- Sedano Martínez Carlos y Ofir E. González Chávez. “La pequeña empresa y los empresarios”. Ed. Nafin. México. 1992. pp.114.
- SEDIC. “Cómo se define a las micro, pequeñas y medianas industrias”. <http://oaxaca.gob.mx/sedic/spanish/gestion.htm#com>. 12 de Noviembre de 2000.
- Siliceo Aguilar Alfonso. “Liderazgo para la productividad en México”. Ed. Limusa, S.A. de C.V. 1997. pp.414.
- Soto Alvarez Clemente. “Prontuario de Derecho Mercantil”. Edit. Limusa Noriega Editores. México.1996. pp.426.
- Stanton J. William, et. al. “Fundamentos de Marketing”. Décima Ed. Edit. McGraw-Hill. Colombia. 1996. pp.885.
- Tassinari Héctor. 1995. “El arte de cerrar una venta”. Segunda Ed. Edit. Diana. México. pp.189.
- Vavra Terry G. “After-marketing” Edit. Addison. Wesley Iberoamericana. USA. 1994. pp.287.
- Velásquez Mastretta Gustavo. “La Visión”. *Adminístrate Hoy*. Mayo de 2000. pp.44.

“La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas”.

Carta de solicitud de información

**ANEXO 1**

---

**GIROS COMERCIALES Y TOTAL DE EMPRESAS DE LA CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAX.**

**TOTAL DE GIROS COMERCIALES 102**

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas
1	BOLSA DE POLIETILENO	4
2	CARPINTERÍA	9
3	CASA DE CAMBIO	7
4	CASETA TELEFÓNICA	6
5	CENTRO NOCTURNO	3
6	CERÁMICA	5
7	CERRAJERÍA	1
8	COCINA ECONÓMICA Y FONDA	9
9	COMEDOR FAMILIAR	36
10	CONSULTORIO DENTAL	8
11	CONSULTORIO MÉDICO	9
12	DECORACIONES	5
13	DEPOSITO DE PRODUCTOS ENVASADOS	14
14	DESPACHO CONTABLE Y JURÍDICO	6
15	DISCOS Y CASSETTES	9
16	DISCOTECA	7
17	DISTRIBUIDORA DE BOTANAS Y PASTELILLOS	5
18	DULCERÍA	10
19	EQUIPO DE CÓMPUTO	1
20	ESCUELA DE MANEJO	1
21	ESCUELA PARTICULAR Y JARDÍN DE NIÑOS	8
22	ESTACIONAMIENTO PÚBLICO	1
23	EXPENDIO DE HUEVOS	4
24	EXPENDIO DE LECHE Y JUGOS ENVASADOS	5
25	EXPENDIO DE MEZCAL	20
26	EXPENDIO DE POLLOS	18
27	EXTINGUIDORES Y SERVICIO DE MANTENIMIENTO	2
28	FÁBRICA DE HIELO	1
29	FARMACIA	60
30	FARMACIA VETERINARIA	4
31	FERRETERIA Y Tlapalería	15
32	FLORERÍA	1
33	FOTO ESTUDIO Y ARTÍCULOS FOTOGRÁFICOS	6
34	FOTOCOPIADORA	3
35	FRUTAS Y LEGUMBRES	26
36	FUNERARIA	3

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas
37	HOTEL	12
38	IMPRENTA	1
39	JARCERIA	3
40	JUGUERIA Y TORTAS	35
41	JUGUETERIA Y REGALOS	34
42	LABORATORIO DENTAL	1
43	LABORATORIO CLÍNICO	6
44	LAVANDERIA	3
45	LINEA DE AUTOBUSES	13
46	LONCHERÍA	12
47	LLANTAS Y ACCESORIOS	4
48	MALETAS Y MOCHILAS	2
49	MÁQUINAS DE VIDEO JUEGOS	15
50	MARISQUERÍA	14
51	MARMOLERÍA	1
52	MASCOTAS Y ACUARIOS	2
53	MATERIAL ELÉCTRICO	1
54	MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN	4
55	MEDIAS Y CALCETINES	4
56	MERCERÍA	9
57	MISCELÁNEA	94
58	MOLINO DE NIXTAMAL	27
59	MUEBLERÍA	16
60	ÓPTICA	3
61	PALETAS Y NIEVES	28
62	PANADERÍA	30
63	PAPELERÍA	48
64	PASTELERÍA	10
65	PERFUMERÍA Y REGALOS	6
66	PERIÓDICOS Y REVISTAS	2
67	PINTURAS Y SOLVENTES	14
68	PIZZERÍA	12
69	PRODUCTOS AGRICOLAS	8
70	PRODUCTOS DE BELLEZA	1
71	PURIFICADORA DE AGUA	8
72	REFACCIONARIA	6

**TOTAL DE EMPRESAS DE COMERCIO**

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas
1	TENDAJÓN	549
2	MISCELÁNEA	94
3	ROPA CASUAL	71
4	FARMACIA	60
5	PAPELERÍA	48
6	TORTILLERÍA	41
7	ZAPATERÍA	36
8	JUGUETERIA Y REGALOS	34
9	PANADERÍA	30
10	PALETAS Y NIEVES	28
11	FRUTAS Y LEGUMBRES	26
12	ROSTICERÍA	25
13	EXPENDIO DE MEZCAL	20
14	EXPENDIO DE POLLOS	18
15	SALCHICHONERÍA	17
16	TIENDA NATURISTA	16
17	MUEBLERÍA	16
18	DEPOSITO DE PRODUCTOS ENVASADOS	14
19	PINTURAS Y SOLVENTES	14
20	FERRETERIA Y TLAPALERÍA	15
21	DULCERÍA	10
22	PASTELERÍA	10
23	DISCOS Y CASSETTES	9
24	MERCERÍA	9
25	TIENDA DE PLÁSTICOS	8
26	PRODUCTOS AGRICOLAS	8
27	PURIFICADORA DE AGUA	8
28	TELAS	7
29	VINATERÍA	7
30	FOTO ESTUDIO Y ARTÍCULOS FOTOGRÁFICOS	6
31	PERFUMERÍA Y REGALOS	6
32	REFACCIONARIA	6
33	CERÁMICA	5
34	DECORACIONES	5
35	DISTRIBUIDORA DE BOTANAS Y PASTELILLOS	5
36	EXPENDIO DE LECHE Y JUGOS ENVASADOS	5
37	BOLSA DE POLIETILENO	4
38	EXPENDIO DE HUEVOS	4

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas
39	FARMACIA VETERINARIA	4
40	LLANTAS Y ACCESORIOS	4
41	MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN	4
42	MEDIAS Y CALCETINES	4
43	FUNERARIA	3
44	JARCERIA	3
45	ÓPTICA	3
46	EXTINGUIDORES Y SERVICIO DE MANTENIMIENTO	2
47	MALETAS Y MOCHILAS	2
48	MASCOTAS Y ACUARIOS	2
49	PERIÓDICOS Y REVISTAS	2
50	EQUIPO DE CÓMPUTO	1
51	FÁBRICA DE HIELO	1
52	FLORERÍA	1
53	TORNILLERÍA	1
54	MATERIAL ELÉCTRICO	1
55	PRODUCTOS DE BELLEZA	1
	<b>TOTAL DE EMPRESAS DE COMERCIO</b>	<b>1,333</b>

**TOTAL DE EMPRESAS DE SERVICIO**

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas
1	CARPINTERÍA	9
2	CASA DE CAMBIO	7
3	CASETA TELEFÓNICA	6
4	CENTRO NOCTURNO	3
5	CERRAJERÍA	1
6	COCINA ECONÓMICA Y FONDA	9
7	COMEDOR FAMILIAR	36
8	CONSULTORIO DENTAL	8
9	CONSULTORIO MÉDICO	9
10	DESPACHO CONTABLE Y JURÍDICO	6
11	DISCOTECA	7
12	ESCUELA DE MANEJO	1
13	ESCUELA PARTICULAR Y JARDÍN DE NIÑOS	8
14	ESTACIONAMIENTO PÚBLICO	1
15	FOTOCOPIADORA	3
16	RENTA DE ANDAMIOS Y LONAS	1
17	RESTAURANT	30
18	RESTAURANT-BAR	35
19	SALON DE BELLEZA Y PELUQUERÍA	61
20	SALÓN PARA EVENTOS SOCIALES	4
21	SANATORIO	5
22	SASTRERÍA	5
23	SERIGRAFÍA Y RÓTULOS	3
24	SERVICIO DE LAVADO Y LUBRICACIÓN	3
25	TALLER DE ALHAJAS	4
26	TALLER DE APARATOS ELÉCTRICOS	11
27	TALLER DE INSTRUMENTOS MUSICALES	5
28	TALLER DE MÁQUINAS DE ESCRIBIR	1
29	TALLER DE REPARACIÓN DE CALZADO	3
30	TALLER MECÁNICO	14
31	TAPICERÍA	1
32	TAQUERÍA	35
33	VIDEO-CLUB	4
34	VIDRIERÍA	10
35	HOTEL	12
36	IMPRENTA	1
37	JUGUERIA Y TORTAS	35

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas
38	LABORATORIO DENTAL	1
39	LABORATORIO CLÍNICO	6
40	LAVANDERIA	3
41	LINEA DE AUTOBUSES	13
42	LONCHERÍA	12
43	MÁQUINAS DE VIDEO JUEGOS	15
44	MARISQUERÍA	14
45	MARMOLERÍA	1
46	MOLINO DE NIXTAMAL	27
47	PIZZERÍA	12
<b>TOTAL DE EMPRESAS DE SERVICIO</b>		<b>501</b>

**DETERMINACIÓN DE ENCUESTAS A APLICAR**

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas	Encuestas a aplicar
1	TENDAJÓN	549	126
2	MISCELÁNEA	94	22
3	ROPA CASUAL	71	16
4	FARMACIA	60	14
5	PAPELERÍA	48	11
6	TORTILLERÍA	41	9
7	ZAPATERÍA	36	8
8	JUGUETERIA Y REGALOS	34	8
9	PANADERÍA	30	7
10	PALETAS Y NIEVES	28	6
11	FRUTAS Y LEGUMBRES	26	6
12	ROSTICERÍA	25	5
13	EXPENDIO DE MEZCAL	20	5
14	EXPENDIO DE POLLOS	18	4
15	SALCHICHONERÍA	17	4
16	TIENDA NATURISTA	16	4
17	MUEBLERÍA	16	4
18	DEPOSITO DE PRODUCTOS ENVASADOS	14	3
19	PINTURAS Y SOLVENTES	14	3
20	FERRETERIA Y TLAPALERÍA	15	3
21	DULCERÍA	10	2
22	PASTELERÍA	10	2
23	DISCOS Y CASSETTES	9	2
24	MERCERÍA	9	2
25	TIENDA DE PLÁSTICOS	8	2
26	PRODUCTOS AGRICOLAS	8	2
27	PURIFICADORA DE AGUA	8	2
28	TELAS	7	2
29	VINATERÍA	7	2
30	FOTO ESTUDIO Y ARTÍCULOS FOTOGRÁFICOS	6	1
31	PERFUMERÍA Y REGALOS	6	1
32	REFACCIONARIA	6	1
33	CERÁMICA	5	1
34	DECORACIONES	5	1
35	DISTRIBUIDORA DE BOTANAS Y PASTELILLOS	5	1
36	EXPENDIO DE LECHE Y JUGOS ENVASADOS	5	1
37	BOLSA DE POLIETILENO	4	1
38	EXPENDIO DE HUEVOS	4	1

No.	GIRO COMERCIAL	No. Empresas	Encuestas a aplicar
39	FARMACIA VETERINARIA	4	1
40	LLANTAS Y ACCESORIOS	4	1
41	MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN	4	1
42	MEDIAS Y CALCETINES	4	1
43	FUNERARIA	3	1
44	JARCERIA	3	1
45	ÓPTICA	3	1
46	EXTINGUIDORES Y SERVICIO DE MANTENIMIENTO	2	0
47	MALETAS Y MOCHILAS	2	0
48	MASCOTAS Y ACUARIOS	2	0
49	PERIÓDICOS Y REVISTAS	2	0
50	EQUIPO DE CÓMPUTO	1	0
51	FÁBRICA DE HIELO	1	0
52	FLORETERÍA	1	0
53	TORNILLERÍA	1	0
54	MATERIAL ELÉCTRICO	1	0
55	PRODUCTOS DE BELLEZA	1	0
<b>TOTAL DE EMPRESAS DE COMERCIO</b>		<b>1,333</b>	<b>298</b>

---

***"La Calidad en el servicio una ventaja competitiva, para las empresas de Huajuapán"***

Huajuapán de León, Oax. Febrero del 2002.

C. \_\_\_\_\_  
**REPRESENTANTE DE \_\_\_\_\_**  
**DIRECCIÓN**  
**P R E S E N T E.**

**Estimado señor (a):**

Por este medio me presento ante usted con la finalidad de solicitar su colaboración en responder el cuestionario anexo a esta hoja, con el objetivo de obtener datos para la **investigación: "La Calidad en el servicio, una ventaja competitiva para las empresas"**, investigación que se encuentra bajo mi cargo, el objeto de esta investigación es tratar de mejorar la calidad del servicio que se viene prestando en las empresas de Huajuapán de León, Oax. y así estar en condiciones de iniciar una nueva cultura empresarial en esta ciudad, con una gran vocación por la actividad comercial.

Los resultados de esta investigación serán en beneficio de ustedes los empresarios y de sus clientes, esperamos contar con su apoyo. Para mayor información dirigirse a la C. Perla Sandoval Flores pasante de la Licenciatura en Ciencias Empresariales, egresada de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, matrícula 96050103. Con domicilio en 16 de Septiembre No.45, Col. de Maestro, C.P.69005, Huajuapán de León, Oax. Correo electrónico: [per\\_sandoval@yahoo.com.mx](mailto:per_sandoval@yahoo.com.mx), Cel.0449535382001.

Agradeciendo la atención a la presente, quedo de usted.

**Perla Sandoval Flores**  
**Responsable de la Investigación**

Nombre del  
negocio: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_

**E M P R E S A**

**Encuesta para Mejorar la Calidad en el Servicio** \_\_\_\_\_  
**de las empresas de la Ciudad de Huajuapán** Observaciones: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la razón de ser de su empresa?

a) Vender un producto	
b) Satisfacer una necesidad	
c) Obtener utilidades	
d) Mantener clientes contentos	
e) Otra razón	

Mencione \_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta con una filosofía para guiar las actividades de su empresa?

SI \_\_\_\_\_ Mencione cuál es \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Sabe quienes son sus clientes más frecuentes?

SI \_\_\_\_\_ Mencione \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce el uso y manejo adecuado de cada una las líneas de productos que vende?

a) Las conoce muy bien	
b) Las conoce bien	
c) Las conoce regularmente	
d) No las conoce	

**!!! Gracias, por su atención!!!**

5. ¿Su personal tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce su personal cómo tratar al cliente?

SI \_\_\_\_\_ ¿Cómo lo debe tratar? \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Ha considerado el objetivo de mantener a sus clientes contentos y ampliar el mercado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera el servicio que brinda a su cliente?:

a) Excelente	
b) Muy Bien	
c) Bien	
d) Regular	
e) Mal	
f) No lo considero importante	

9. ¿Considera que su cliente esta satisfecho con la atención recibida?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Le gustaría mejorar la atención al cliente que actualmente brinda en su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**!!!Y muchas gracias por dedicarnos su preciado tiempo!!!**

**EMPRESA**

Encuesta General para Mejorar la Calidad de el Servicio  
en las empresas de la Ciudad de Huajuapán.

**1. ¿Cuál es la razón de ser de su empresa?**

a) Vender un producto	34	16%	84%
b) Satisfacer una necesidad	52	25%	59%
c) Obtener utilidades	52	24%	35%
d) Mantener clientes contentos	68	32%	3%
e) Otra razón	6	3%	0%
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100%</b>	

**2. ¿Cuenta con una filosofía para guiar las actividades su empresa?**

SI	NO	No contestó	Total
146	63	3	<b>212</b>
69%	30%	1%	<b>100%</b>

**2a. SI**

Atender bien a los clientes	22	15%	85%
Buen trato	18	12%	73%
Servicio al cliente	14	10%	63%
Superación	10	7%	56%
Dar el precio más bajo	9	6%	50%
Obtener utilidades	9	6%	44%
Brindar salud al cliente	6	4%	40%
El cliente es primero	5	3%	36%
Sacar la mercancía	5	3%	33%
Tener buen carácter	4	3%	30%
Satisfacer necesidades	4	3%	27%
Ser competitivos	2	1%	26%
Otros comentarios	38	26%	0%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	

**2b. NO**

No sabe	15	24%	76%
No lo había considerado	11	17%	59%
No contestó	10	16%	43%
Falta de preparación	7	11%	32%

No es una empresa	7	11%	21%
El negocio es pequeño	6	10%	11%
No es necesario	4	6%	5%
Solo tratan de ser competitivos	3	5%	0%
	<b>63</b>	<b>100%</b>	

### 3. ¿Sabe quienes son sus clientes más frecuentes?

SI	NO	No contestó	Total
175	31	6	<b>212</b>
82%	15%	3%	<b>100%</b>

#### 3a. SI

Vecinos	28	16%	84%
Estudiantes	20	11%	73%
Niños	20	11%	61%
Amas de casa	18	10%	51%
Público en general	17	10%	41%
Foráneos	14	8%	33%
Jóvenes	10	6%	27%
Mujeres	9	5%	22%
Los mismos de siempre	7	4%	18%
Maestros	6	3%	15%
Empleados de gobierno	5	3%	12%
Señores	5	3%	9%
Profesionistas	4	2%	7%
Otros comentarios	12	7%	0%
	<b>175</b>	<b>100%</b>	

#### 3b. NO

Variado	15	48%	52%
No contestó	7	23%	29%
No son los mismos de siempre	6	19%	10%
Todavía no los identifica	2	6%	3%
Son clientes desconocidos	1	3%	0%
	<b>31</b>	<b>100%</b>	

**4. ¿Conoce el uso y manejo adecuado de cada una las líneas de productos que vende?**

a) Las conoce muy bien	76	36%
b) Las conoce bien	95	45%
c) Las conoce regularmente	38	18%
d) No las conoce	3	1%
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100%</b>

**5. ¿Su personal tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en su empresa?**

SI	NO	No contestó	Total
167	40	5	<b>212</b>
79%	19%	2%	<b>100%</b>

Se le dice lo que deben hacer	35	21%	79%
Se contratan con experiencia	22	13%	66%
El personal recibe capacitación	14	8%	57%
Es su obligación saber lo que están haciendo	13	8%	50%
Ya tienen mucho tiempo trabajando y les da practica	11	7%	43%
Conocen el movimiento de la empresa	7	4%	39%
Se les dice varias veces lo que deben hacer	7	4%	35%
Se contratan con un nivel minimo de estudios	6	4%	31%
Cada persona debe estar en el área que le corresponde	4	2%	29%
Les da tips de ventas	2	1%	28%
Conocen bien el sistema	2	1%	26%
No contestó	8	5%	22%
Otros comentarios	36	22%	0%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>	

**6. ¿Conoce su personal como tratar al cliente?**

SI	NO	No contestó	Total
170	30	12	<b>212</b>
80%	14%	6%	<b>100%</b>

**6a. SI**

Con amabilidad	68	40%	60%
Con amabilidad y respeto	33	19%	41%
Bien	29	17%	24%
De buena manera	12	7%	16%
Con buena atención	6	4%	13%

Con cortesía	5	3%	10%
Con responsabilidad	5	3%	7%
De buen modo	4	2%	5%
Lo mejor posible	4	2%	2%
Con amabilidad y paciencia	4	2%	0%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>	

**6b. NO**

No contestó	12	40%	60%
Yo lo hago bien	9	30%	30%
Yo lo atiendo personalmente	5	17%	13%
No le gusta	2	7%	7%
No sabe como tratarlo	2	7%	0%
	<b>30</b>	<b>100%</b>	

**7. ¿Ha considerado el objetivo de mantener a sus clientes contentos y ampliar el mercado?**

SI	NO	No contestó	Total
180	32		<b>212</b>
85%	15%	0%	<b>100%</b>

**7a. SI**

Obtener utilidades	44	24%	76%
Para mantener clientes contentos	27	15%	61%
Ofrecer un mejor servicio	26	14%	46%
Para que su empresa tenga un crecimiento	18	10%	36%
Aumentar el número de clientes	8	4%	32%
Para superarse	8	4%	27%
Para mantener el negocio	5	3%	24%
Para generar fuentes de empleo	4	2%	22%
Por la competencia	4	2%	20%
Otros comentarios	36	20%	0%
	<b>180</b>	<b>100%</b>	

**7b. NO**

Se conforman	9	28%	72%
La situación económica no lo permite	7	22%	50%
No tienen tiempo	5	16%	34%
No contestó	3	9%	25%
No podría con la competencia	2	6%	19%

El negocio es para ir pasándola	2	6%	13%
Otros comentarios	4	13%	0%
	<b>32</b>	<b>100%</b>	

**8. ¿Cómo considera el servicio que brinda a su cliente?**

a) Excelente	14	7%	93%
b) Muy Bien	57	27%	67%
c) Bien	116	55%	12%
d) Regular	25	12%	0%
e) Mal		0%	0%
f) No lo considero importante		0%	0%
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100%</b>	

**9. ¿Considera que su cliente esta satisfecho con la atención recibida?**

SI	NO	No contestó	Total
	206	5	1
	98%	2%	0%
			<b>212</b>
			<b>100%</b>
			0% 0%

Regresan	81	39%	61%
Se les atiende con amabilidad	45	22%	39%
Lo demuestran	22	11%	28%
No se quejan	20	10%	18%
Por el personal	2	1%	17%
Dan las gracias	2	1%	17%
El número de clientes va en aumento	1	0%	16%
Otros comentarios	33	16%	0%
	<b>206</b>	<b>100%</b>	

**10. ¿Le gustaría mejorar la atención al cliente que actualmente brinda en su empresa?**

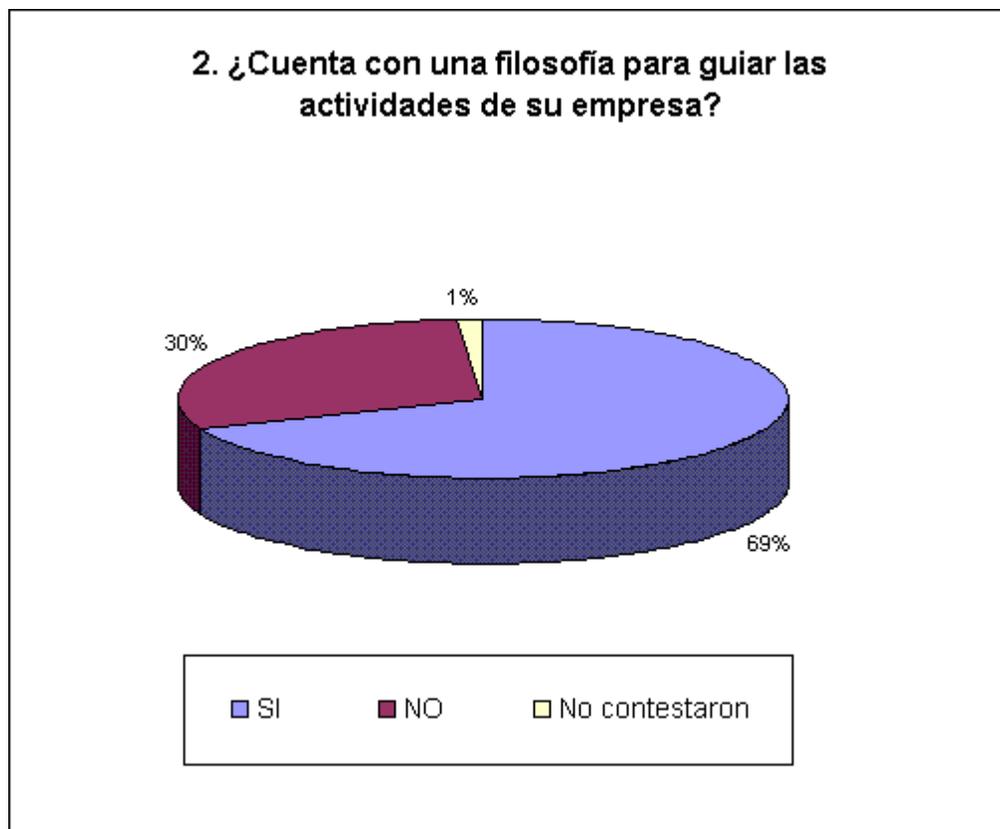
SI	NO	No contestó	Total
198	14	0	<b>212</b>
93%	7%	0%	<b>100%</b>

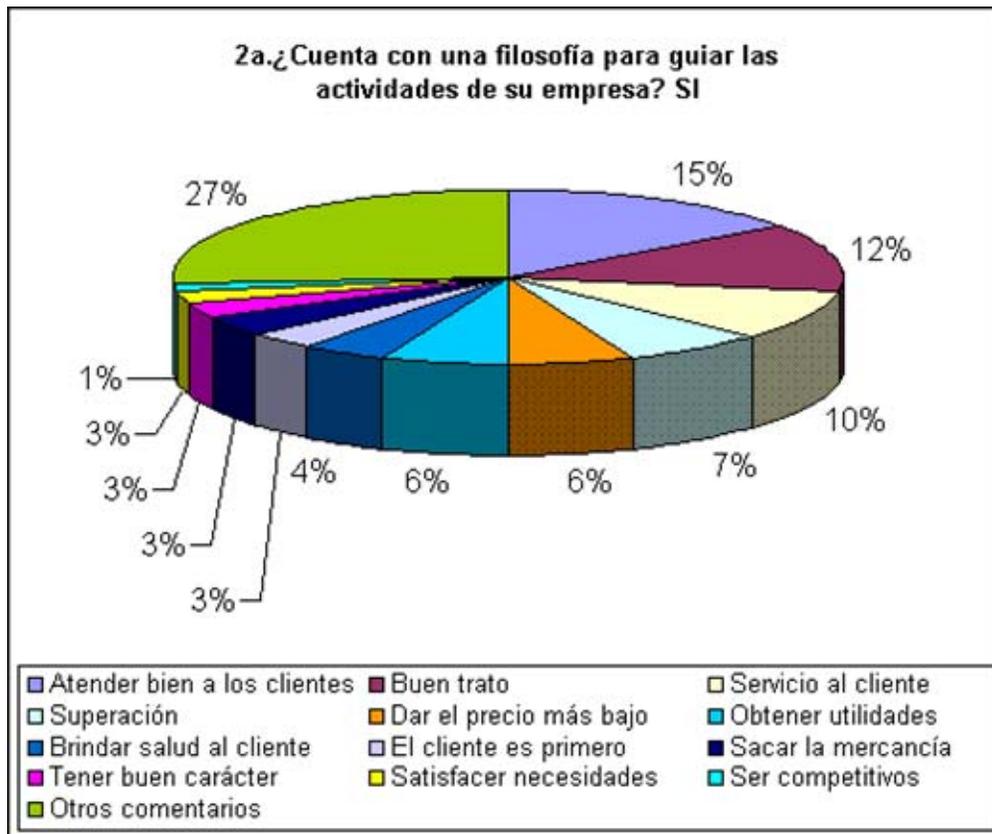
**10a. SI**

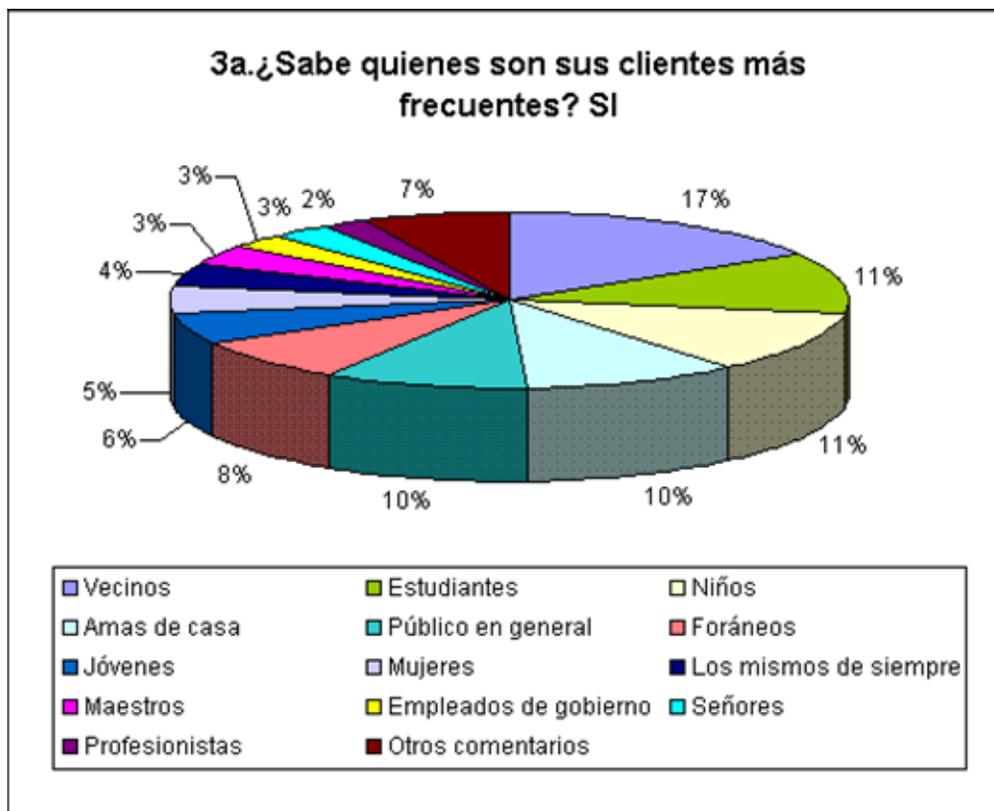
Aumentar el número de clientes	38	19%	81%
Mantener a los clientes	24	12%	69%
Aumentar las ventas	23	12%	57%
Creecer como empresa	19	10%	47%

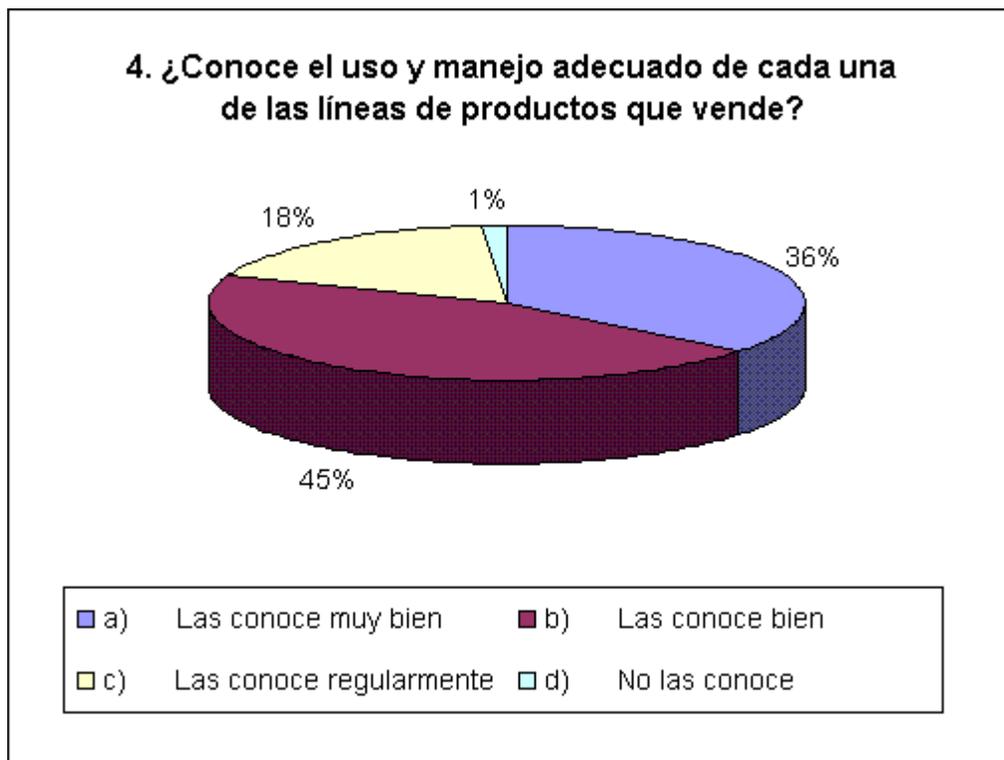
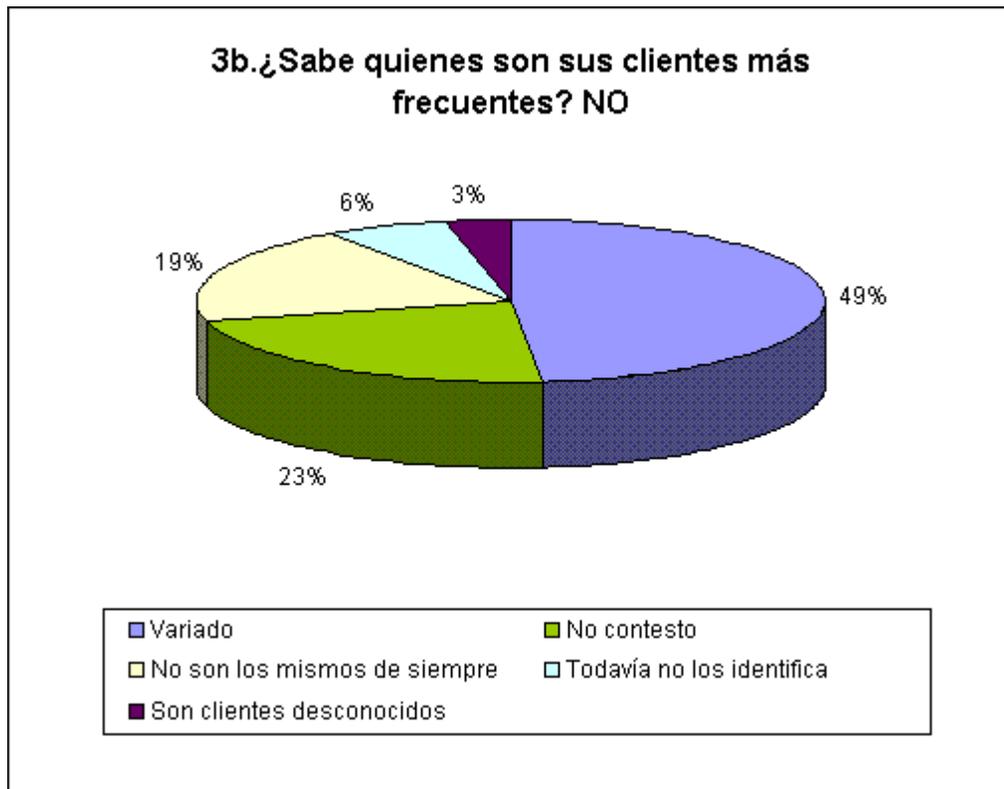
---

Mantener contento al cliente	17	9%	39%
Dar un mejor servicio	14	7%	32%
Para superarse	9	5%	27%
Dar una buena impresión	6	3%	24%
Que los clientes se vayan satisfechos	5	3%	22%
Para que no cierre el negocio	3	2%	20%
Otros comentarios	40	20%	0%
	<b>198</b>	<b>100%</b>	
<b>10b. NO</b>			
Por razones económicas	5	36%	64%
Esta satisfecho con la atención	3	21%	43%
Es lo que puede dar	2	14%	29%
Otros comentarios	4	29%	0%
	<b>14</b>	<b>100%</b>	

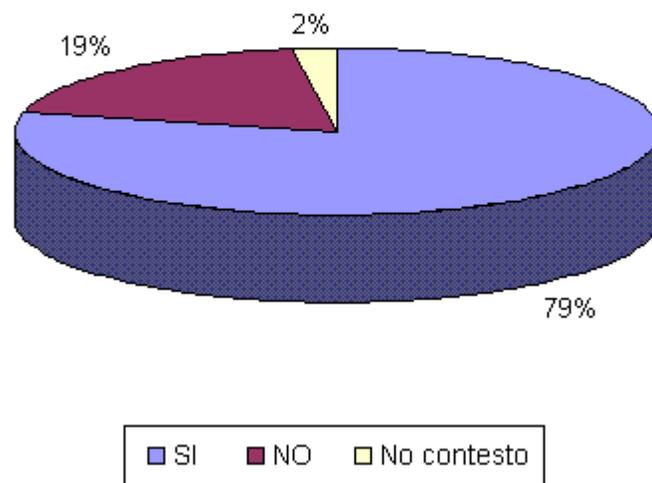




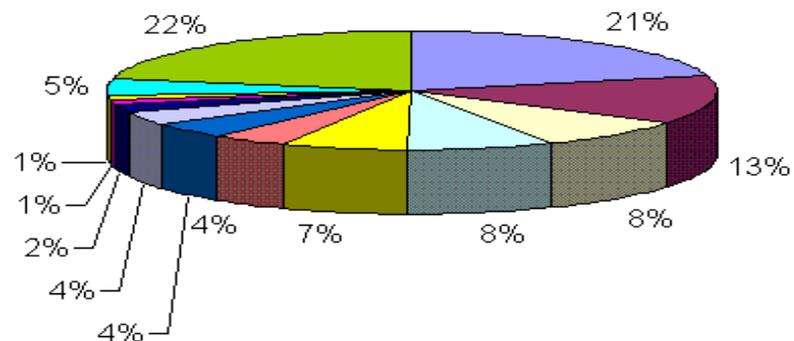




**5. ¿Su personal tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en su empresa?**

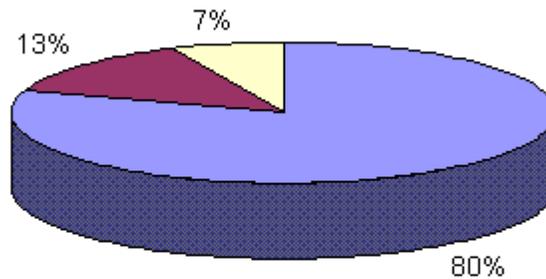


**5a. ¿Su personal tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en su empresa?**



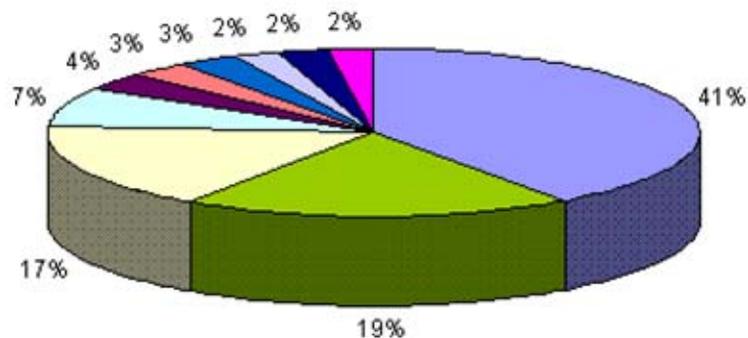
- Se le dice lo que deben hacer
- Se contratan con experiencia
- El personal recibe capacitación
- Es su obligación saber lo que están haciendo
- Ya tienen mucho tiempo trabajando y les da practica
- Conocen el movimiento de la empresa
- Se les dice varias veces lo que deben hacer
- Se contratan con un nivel minimo de estudios
- Cada persona debe estar en el área que le corresponde
- Les da tips de ventas
- Conocen bien el sistema
- No contesto
- Otros comentarios

**6.¿Conoce su personal como tratar al cliente?**

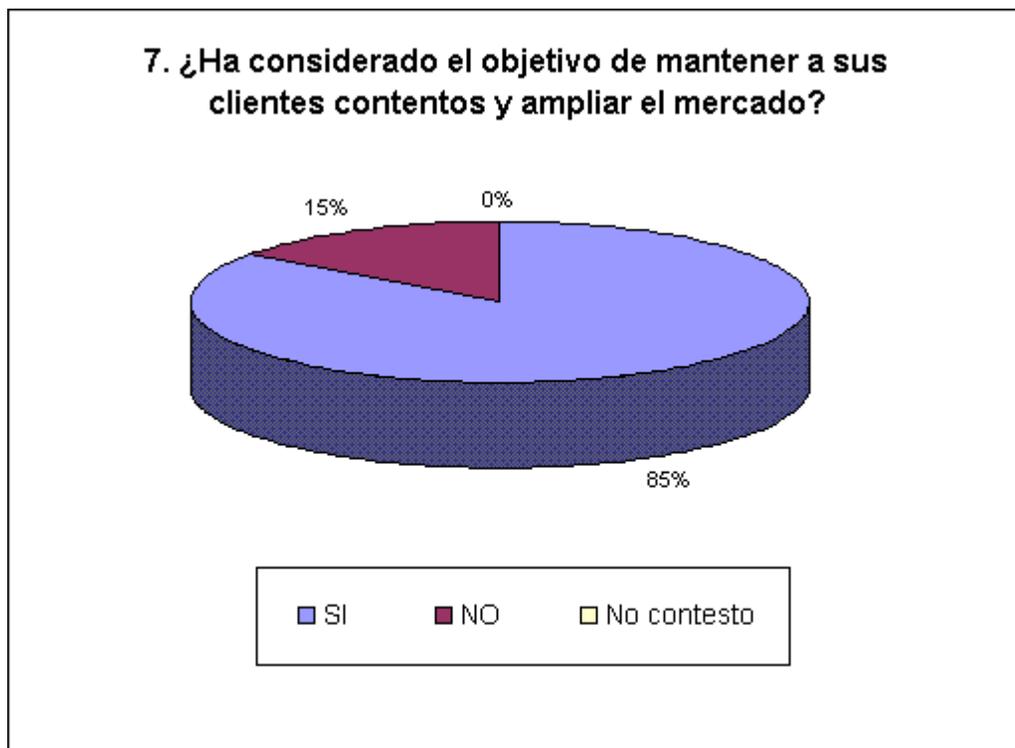
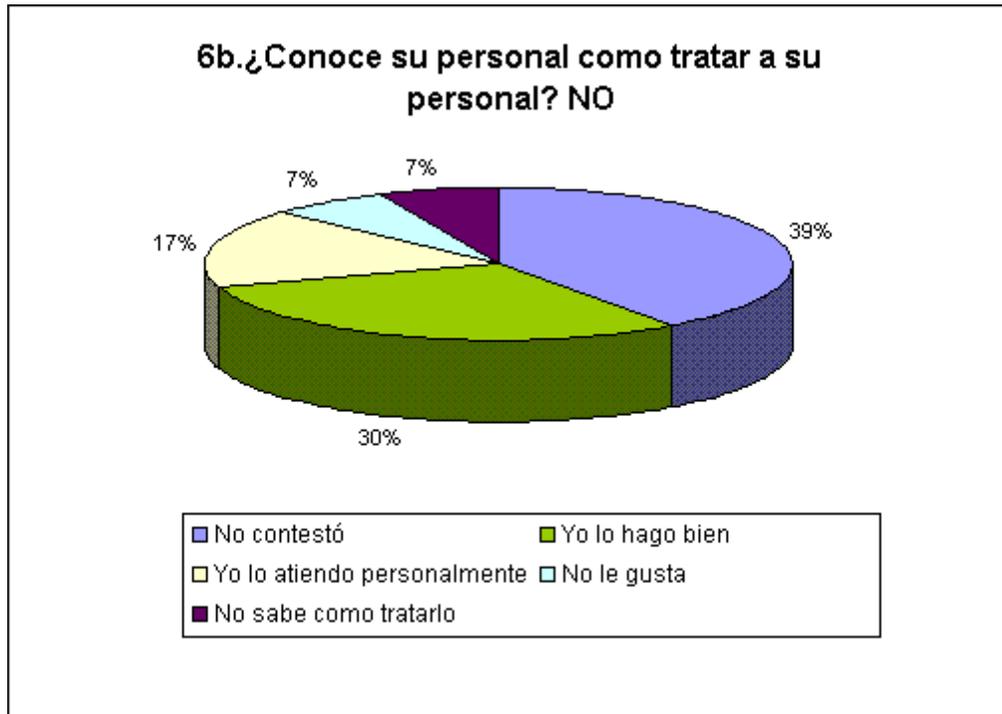


■ SI   ■ NO   ■ No contestaron

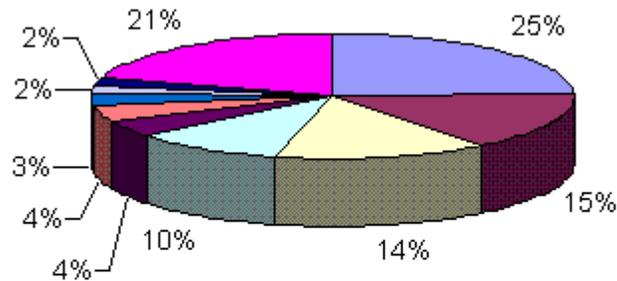
**6a.¿Conoce su personal como tratar al cliente? SI**



■ Con amabilidad   ■ Con amabilidad y respeto  
■ Bien   ■ De buena manera  
■ Con buena atención   ■ Con cortesía  
■ Con responsabilidad   ■ De buen modo  
■ Lo mejor posible   ■ Con amabilidad y paciencia

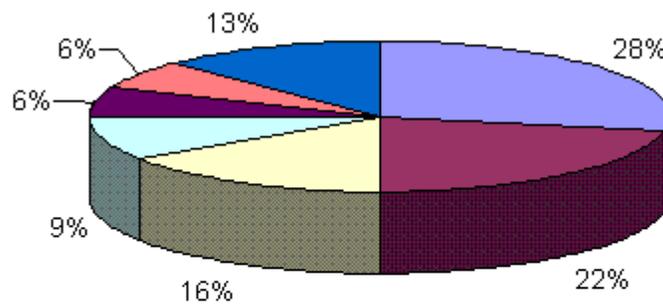


**7a. ¿Ha considerado el objetivo de mantener a sus clientes contentos y ampliar el mercado?**



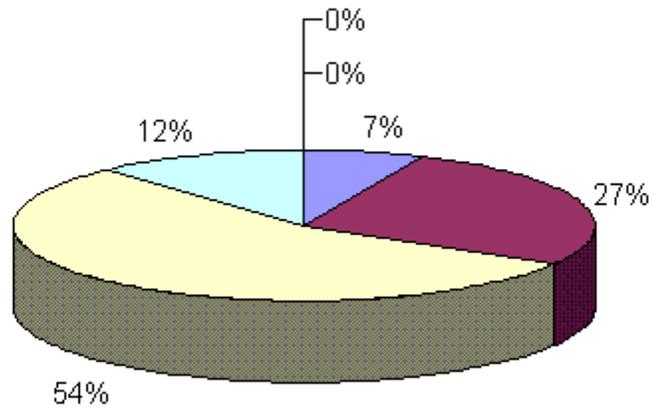
- Obtener utilidades
- Para mantener clientes contentos
- Ofrecer un mejor servicio
- Para que su empresa tenga un crecimiento
- Aumentar el número de clientes
- Para superarse
- Para mantener el negocio
- Para generar fuentes de empleo
- Por la competencia

**7b. ¿Ha considerado el objetivo de mantener a sus clientes contentos y ampliar el mercado?**

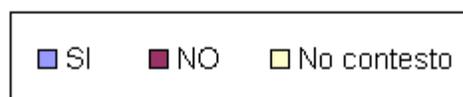
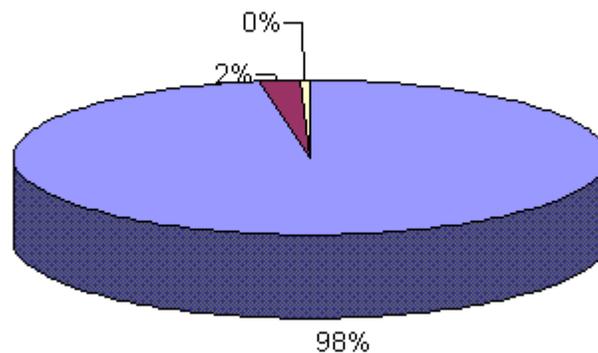


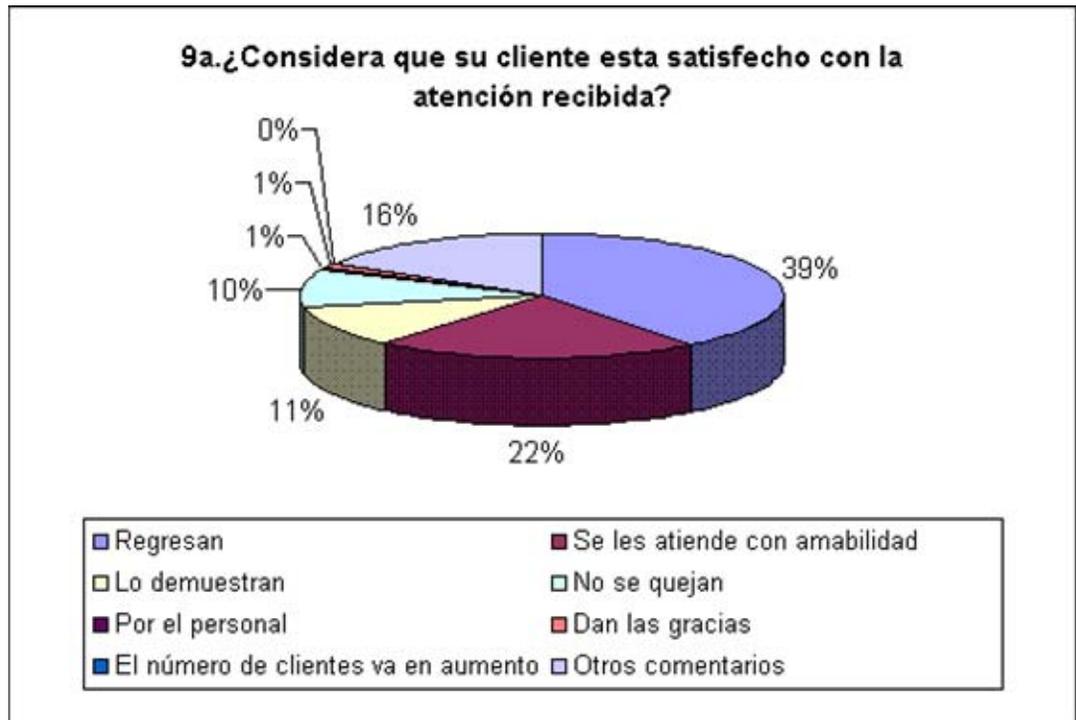
- Se conforman
- La situación económica no lo permite
- No tienen tiempo
- No contestó
- No podría con la competencia
- El negocio es para ir pasándola
- Otros comentarios

**8. ¿Cómo considera el servicio que brinda a su cliente?**

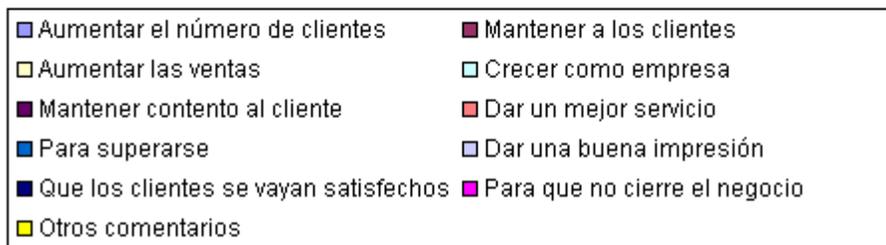
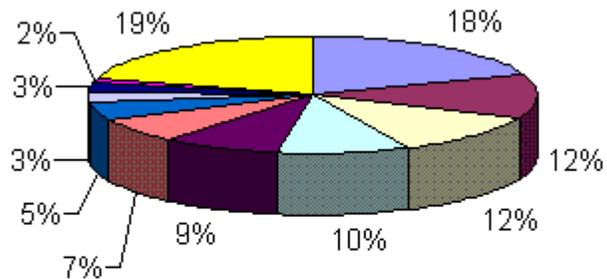


**9. ¿Considera que su cliente está satisfecho con la atención recibida?**

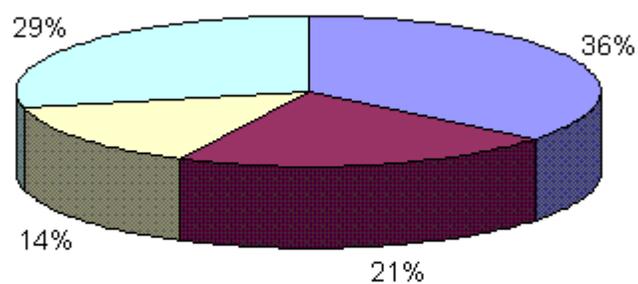




**10a. ¿Le gustaría mejorar la atención al cliente que actualmente brinda en su empresa?**



**10b. ¿Le gustaría mejorar la atención al cliente que actualmente brinda en su empresa?**



---

**C L I E N T E**

“Razón de ser de Nuestra Empresa, su opinión cuenta”.

**Encuesta General para Mejorar la Calidad en el Servicio**

Al responder esta breve encuesta usted nos guía para mejorar la calidad en el servicio.

1. ¿En qué negocio es dónde regularmente lo atienden bien? Mencione

2. ¿Cómo califica la atención al cliente recibida en los negocios de Huajuapán?

a) Excelente	
b) Muy Bien	
c) Bien	
d) Regular	
e) Mal	
f) No lo he tomado en cuenta	

3. ¿Por qué compra en el negocio donde comúnmente realiza sus compras o adquiere un servicio?

a) Por la ubicación del negocio	
b) Por las instalaciones del negocio	
c) Por la presentación del personal que atiende	
d) Por la atención al cliente	
e) Por la rapidez con que es atendido	
f) Por la información que le brindan al comprar un producto	
g) Por los precios y descuentos que ofrecen	
h) Me agradan otros aspectos	
Mencione _____	

4. ¿Qué aspectos recomendaría mejorar para lograr que lo atiendan bien?

a) La ubicación del negocio	
b) Las instalaciones del negocio	
c) La presencia del personal que atiende	
d) La atención al cliente	
e) La rapidez con que es atendido	
f) La información de los productos	
g) Los precios y descuentos	
h) Todos los aspectos antes mencionados	
i) Otros aspectos	
Mencione _____	

5. ¿Cuál considera que sea el factor que influye en la deficiente atención brindada al cliente?

a) El nivel de estudios del personal de ventas.	
b) La falta de experiencia de los comerciantes.	
c) Falta de interés por parte de los comerciantes en la capacitación de sus empleados.	
d) La idea de los comerciantes de que su empresa es indispensable y única.	
e) Otra razón, Mencione: _____	

6. ¿Debe ser la atención al cliente una obligación por parte de los comerciantes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué le aconsejaría a los comerciantes para mejorar su servicio?

a) El dueño debe dar capacitación a su personal sobre atención al cliente.	
b) Contratar personas con un grado mínimo de estudios que atiendan su negocio.	
c) Que el dueño atienda el mismo todos los días su negocio.	
d) Que el comerciante obtenga una cultura empresarial.	
e) Otro	
Mencione _____	

**CLIENTE**

“Razón de ser de Nuestra Empresa, su opinión cuenta”.

**Encuesta General para Mejorar la Calidad en el Servicio**

Al responder esta breve encuesta usted nos guía para mejorar la calidad en el servicio.

**1. ¿En que negocio es donde regularmente lo atienden bien? Mencione**

**2. ¿Cómo califica la atención al cliente recibida en los negocios de Huajuapán?**

				1
a)	Excelente	8	4%	96%
b)	Muy Bien	14	7%	90%
c)	Bien	55	26%	64%
d)	Regular	69	33%	31%
e)	Mal	64	30%	1%
f)	No lo he tomado en cuenta	2	1%	0%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>	

**3. ¿Por qué compra en el negocio donde comúnmente realiza sus compras o adquiere un servicio?**

				1
a)	Por la ubicación del negocio	54	25%	75%
b)	Por las instalaciones del negocio	8	4%	71%
c)	Por la presentación del personal que atiende	12	6%	65%
d)	Por la atención al cliente	20	9%	56%
e)	Por la rapidez con que es atendido	23	11%	45%
f)	Por la información que le brindan al comprar un producto	37	17%	27%
g)	Por los precios y descuentos que ofrecen	48	23%	5%
h)	Me agradan otros aspectos	10	5%	0%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>	

**4. ¿Qué aspectos recomendaría mejorar para lograr que lo atiendan bien?**

				1
a)	La ubicación del negocio	16	8%	92%
b)	Las instalaciones del negocio	8	4%	89%
c)	La presencia del personal que atiende	56	26%	62%
d)	La atención al cliente	64	30%	32%
e)	La rapidez con que es atendido	29	14%	18%
f)	La información de los productos	14	7%	12%
g)	Los precios y descuentos	12	6%	6%
h)	Todos los aspectos antes mencionados	11	5%	1%

	i) Otros aspectos	2	1%	0%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>	

**5. ¿Cuál considera que sea el factor que influye en la deficiente atención brindada al cliente?**

				1
a)	El nivel de estudios del personal de ventas.	38	18%	82%
b)	La falta de experiencia de los comerciantes.	50	24%	58%
c)	Falta de interés por parte de los comerciantes en la capacitación de sus empleados.	88		
			42%	17%
d)	La idea de los comerciantes de que su empresa es indispensable y única.	29	14%	3%
e)	Otra razón, Mencione: _____	7	3%	0%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>	

**6. ¿Debe ser la atención al cliente una obligación por parte de los comerciantes?**

SI		201	95%	
NO		11	5%	
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>	
				1
	El cliente merece el mejor trato	41	20%	80%
	Mantener clientes	28	14%	66%
	Obtener mayores ingresos	27	13%	52%
	Es su función	24	12%	40%
	Para que los clientes regresen	22	11%	29%
	Es su fuente de ingresos	21	10%	19%
	Otros comentarios	38	19%	0%
		<b>201</b>	<b>100%</b>	

**7. ¿Qué le aconsejaría a los comerciantes para mejorar su servicio?**

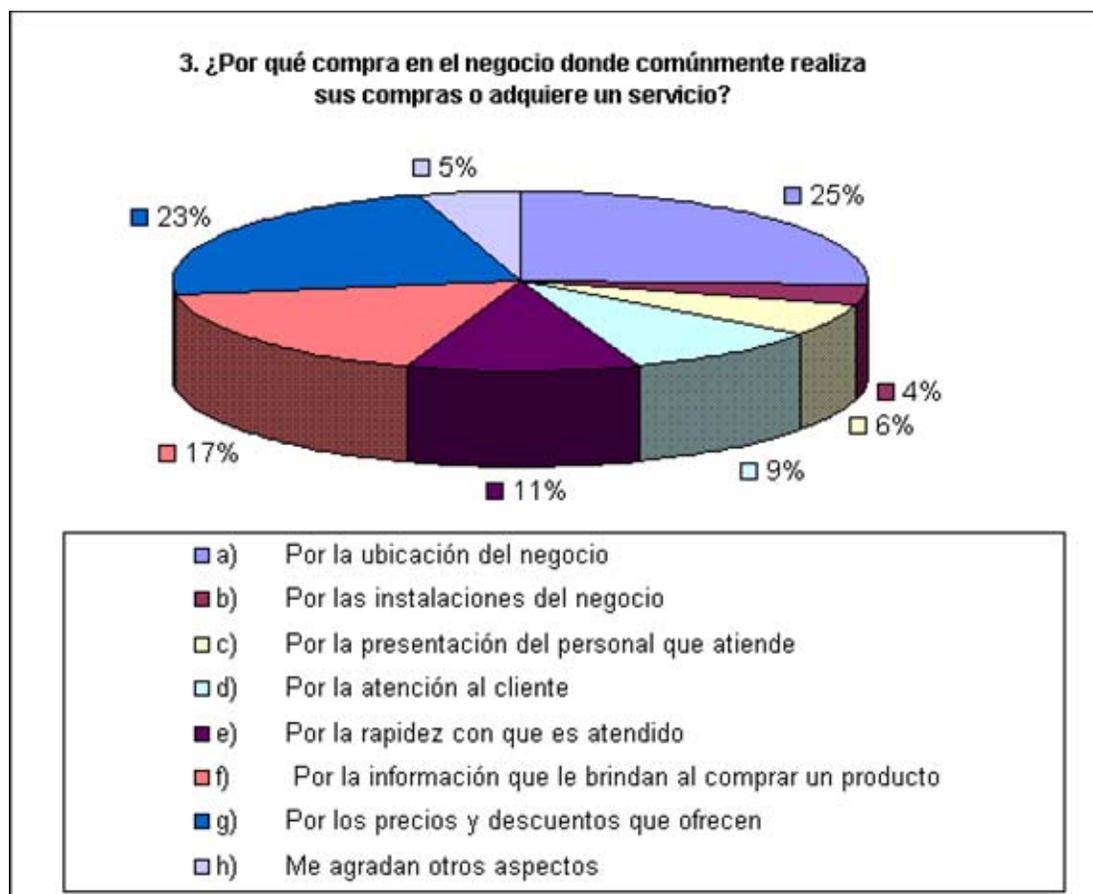
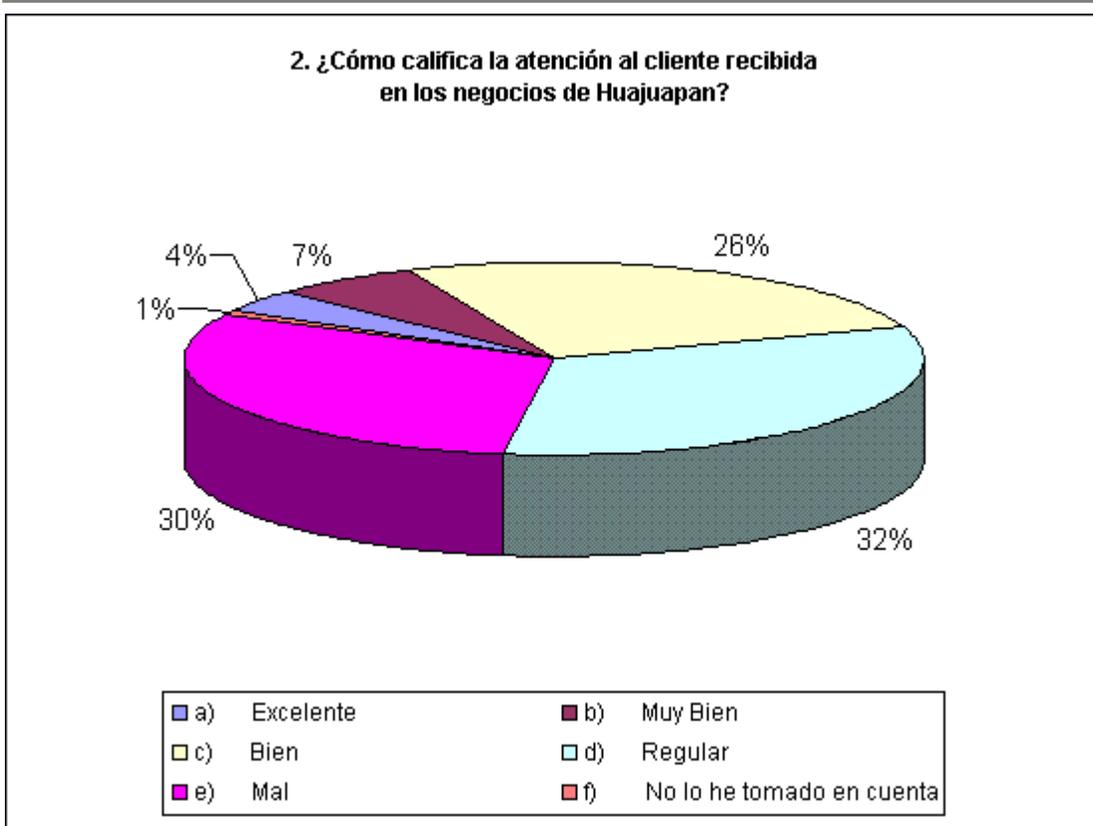
				1
a)	El dueño debe dar capacitación a su personal sobre atención al cliente.	105	50%	50%
b)	Contratar personas con un grado mínimo de estudios que atiendan su negocio.	62	29%	21%
c)	Que el dueño atienda el mismo todos los días su negocio.	25	12%	9%
d)	Que el comerciante obtenga una cultura empresarial.	17	8%	1%
e)	Otro	3	1%	0%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>	

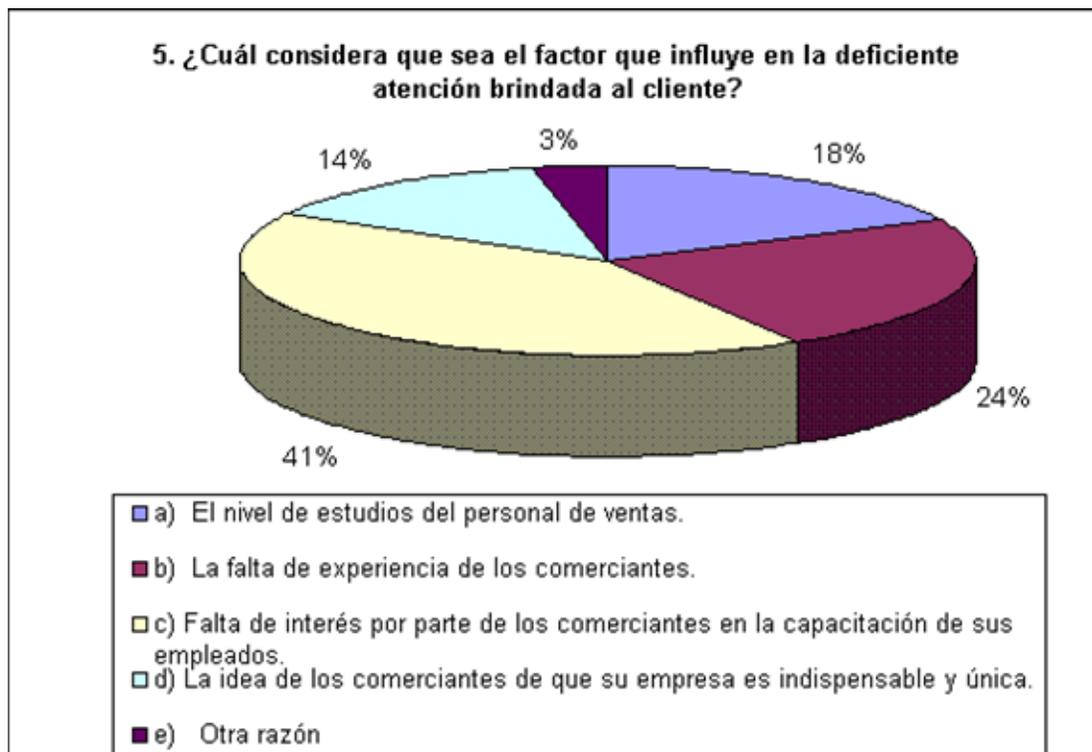
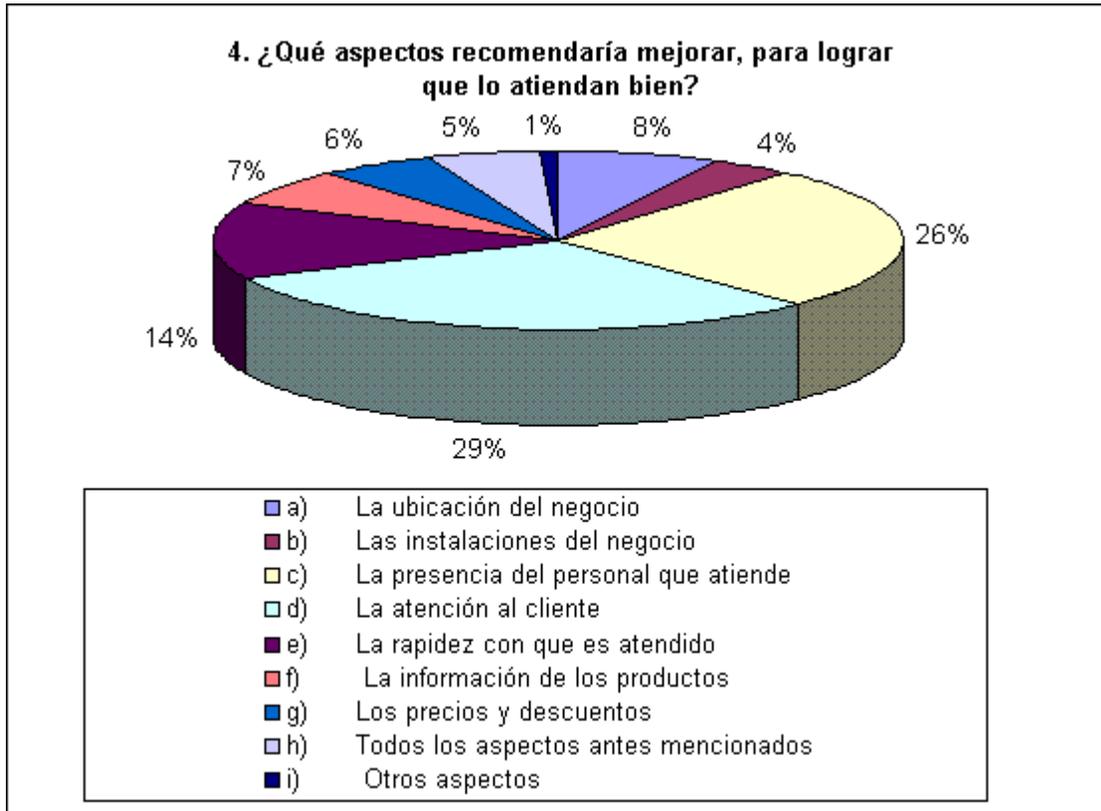
1.- ¿En que negocio es dónde regularmente lo atienden bien? Mencione.

No.	Nombre del negocio	Frecuencia
1	Abarrotes Gloria	1
2	Abarrotes Goya	1
3	Abarrotes Lupita	1
4	Abarrotes Marglin	2
5	Abarrotes Martita	1
6	Abarrotes Mary	1
7	Auto servicio del Centro	6
8	Autos Pepe	1
9	Banamex	1
10	Boutique Lolis	1
11	Boutique Lorilis	1
12	Brochas	1
13	Carnicería el Calvario	1
14	Carnicería Blanca Estela	1
15	Carnicería Rafa	1
16	Caseta Telefónica del Centro	1
17	Construcentro	1
18	Construrama	2
19	Copias Mayra	1
20	Chesquito	3
21	Deporterama	2
22	Dulcería Kati	2
23	Dulcería Lolis	1
24	Dulcería Lupita	2
25	Eclipse	2
26	El cóndor, peluquería	2
27	El periquito	6
28	Pastelería Lety	1
29	El pollo bravo	1
30	El portal	1
31	Elektra	3
32	Erastos bar	1
33	Estética Aristos	2
34	Estética Lolis	1
35	Fantasy	4
36	Farmacia del Centro	1
37	Farmacia el Pastillero	1
38	Farmacia San Jorge	3
39	Farmapronto	2
40	Florería Itzel	2
41	Florería Lilis	1
42	Florería Liz	1
43	Fotos Royal	1
44	Frutas y verduras Mayra	1
45	Furor	1
46	Herbalife	1
47	Holanda	1
48	Huajuapeña	3
49	IMSS	1

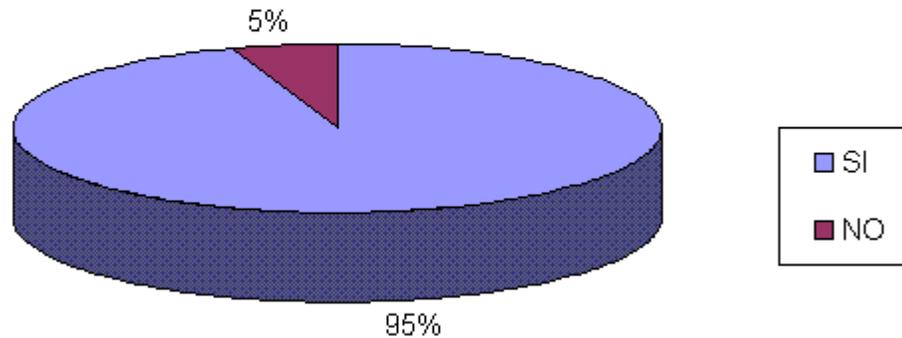
No.	Nombre del negocio	Frecuencia
50	ISSSTE	4
51	Jugetes y regalos Clarita	1
52	Juguetes Winie Pooh	2
53	Kano sugar	4
54	Ka-os	1
55	Kodak	1
56	La Gloria	3
57	La Mansión	1
58	La Michoacana	4
59	Las vegas	3
60	Maria bonita	3
61	Maruchos	1
62	Materiales San Cayetano	1
63	Mercado Porfirio Díaz	1
64	Mercado Zaragoza	1
65	Mercería Casa nieto	2
66	Mini súper	1
67	Moda y novias Corazón	2
68	Modas Mario	1
69	Mueblera del Sol	1
70	Mueblería del Centro	1
71	Mueblería el Ángel	1
72	Muebles Maya	1
73	Multicomputadoras	2
74	Nieves el Rojo	1
75	Nikos	2
76	<b><u>Ninguno</u></b>	<b><u>42</u></b>
77	Novias Angelita	1
78	Paletería el Portal	1
79	Panadería la Espiga de Oro	3
80	Panadería la Flor	2
81	Panadería Tomis	1
82	Papelería año 2000	2
83	Papelería el calvario	1
84	Papelería el centro	1
85	Papelería el Estudiante	3
86	Papelería Iván,	2
87	Pastelería Gloria	3
88	Pastelería Goya	1
89	Pastelería Lety	3
90	Peluquería Chon	1
91	Peluquería el Chino	1
92	Peluquería el Figaro	1
93	Peluquería Héctor's	1
94	Peluquería Pérez	1
95	Pizzas Atlantic	1
96	Pizzas Rebeca	5
97	Planet	1
98	Pollería el Asador	1

No.	Nombre del negocio	Frecuencia
99	Pollería el Ranchito	1
100	Pollería Gloria	1
101	Pollería Mary	1
102	Restaurant 24 horas	1
103	Restaurant el Ranchito	1
104	Restaurant García Peral	4
105	Restaurant Jardín	1
106	Restaurant Yolis	1
107	RIHER	15
108	Ropa Charlot	1
109	Ropa Gloria	2
110	Rosticería el Súper Pollo	1
111	Rosticería Mary	1
112	San marqueña	1
113	Súper Pollo	1
114	Superamy	1
115	Taller Mecánico Alroy	1
116	Taller Mecánico el	1
117	Taquería el Gran Jefe	1
118	Tecnollantas	1
119	Tel fax	2
120	Telas del Centro	1
121	Tortillería "Purísima"	1
122	Tortillería "Tepeyac"	1
123	Tortillería el Calvario	1
124	Tres flores	3
125	Vegas	1
126	Verdulería Rafa	1
127	Verduras Conchita	1
128	Videocentro	2
129	Visión 2000	5
130	El Yate	1
131	Zapatería Marlen's	2
132	Zapatería Selene	1
133	Zapatería Canadá	2
134	Zapatería Michel	1

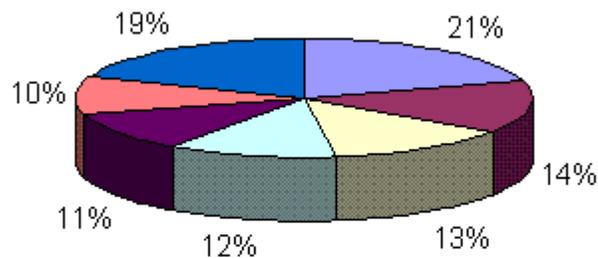




**6. ¿Debe ser la atención al cliente una obligación por parte de los comerciantes?**



**6a. ¿Debe ser la atención al cliente una obligación por parte de los empresarios?**



- El cliente merece el mejor trato
- Mantener clientes
- Obtener mayores ingresos
- Es su función
- Para que los clientes regresen
- Es su fuente de ingresos
- Otros comentarios

