

ULACIT

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Ingeniería Industrial

Licenciatura

Modelo Estratégico: una herramienta efectiva para la calidad en el servicio al cliente que brindan las pequeñas y medianas empresas costarricenses en un mercado competitivo.

Estudiante: Yessenia Céspedes Chavarría

Número de identificación: 1- 1062 0534

Tutor: Esteban Vargas

Diciembre de 2007

Modelo Estratégico: Una herramienta efectiva para la calidad en el servicio al cliente que brindan las pequeñas y medianas empresas costarricenses en un mercado competitivo.

Yessenia Céspedes Chavarría ¹

Resumen:

Este artículo presenta una metodología para la implementación de un modelo estratégico como una herramienta efectiva, para las medianas y pequeñas empresas costarricenses, que permita mejorar la calidad en servicio al cliente y, a su vez, brinde una mejora continua a los procesos o actividades realizadas. Esto con el fin de ofrecer productos o servicios que contengan un mayor valor agregado para los consumidores y adicionalmente, les garantice permanecer en un mercado competitivo entre industrias de categoría mundial.

Palabras claves

Calidad de servicio al cliente/ pequeñas y medianas empresas/ Estrategias / competitividad / innovación.

Abstract:

This article presents a methodology for the implementation of a strategic model as an effective tool, for the small and medium Costa Rican companies that it allows to improve the quality of service to the client and, in turn, offer a continuous improvement to the processes or carried out activities. This with the purpose of offering products or services that contain a bigger value added for the consumers and additionally, guarantee them to remain in a competitive market among industries of world category.

Keywords:

Customer's quality services/ small and medium companies / Strategies /competitiveness / innovation.

¹ Ingeniera Industrial, candidata a licenciatura en Ingeniería Industrial. Correo electrónico: yessi_cch@yahoo.com

Introducción

Dentro de un mercado globalizado, las empresas se enfrentan a la necesidad de competir con industrias de mayor nivel, ya que el constante cambio en el ambiente de negocios, apertura de mercado, educación, clientes más exigentes, tecnología, situación política y estabilidad económica del país, las obliga a buscar herramientas que les permitan mejorar su eficiencia, eficacia y competitividad, impulsando la innovación, mejorando el ambiente laboral y dando un mayor valor a los productos y servicios, sin descuidar aspectos relacionados con el medio ambiente y responsabilidad social.

De acuerdo con el texto anterior, es necesario para las pequeñas y medianas empresas costarricenses elaborar tácticas eficientes y organizadas para compenetrarse en el mercado de manera que pueda ofrecer un servicio integral al cliente orientado al cumplimiento de objetivos y que les permita responder a los cambios del entorno y anticipar los planes a futuro para enfrentar mercados más competitivos.

La falta de una guía que les permita a estas empresas solventar deficiencias y mejorar a su vez, la calidad de servicio, conlleva a la necesidad de buscar la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden las pequeñas y medianas empresas costarricenses mejorar la calidad del servicio al cliente para permanecer en un mercado competitivo?

La respuesta, entonces, es elaborar una metodología que permita implementar un modelo estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio, el cual funcione como una guía para establecer mejores planes estratégicos, satisfacer las necesidades del cliente e incrementar la competitividad con el objetivo de alcanzar el éxito de las organizaciones.

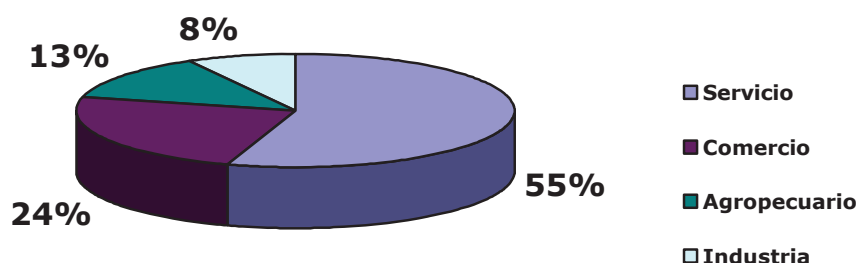
Para definir lo que es una Pyme en Costa Rica, se hace referencia a lo que establece la Ley N° 8262 (2002): "*Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas*", Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, menciona a las Pymes como:

"Toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios. Además, manifiesta que estas empresas deben cumplir con algunos requisitos como: el pago de cargas sociales, cumplimiento de obligaciones tributarias y obligaciones laborales"

En Costa Rica, basados en el número de empresas, según registros de la Caja Costarricense del Seguro Social a marzo del 2007, existen 50 037, 00 empresas Pymes registradas. Según la figura N° 1, las Pymes clasificadas por actividad económica representan en mayor porcentaje las de servicios y comercio.

Figura N° 1

Distribución Pyme por actividad económica



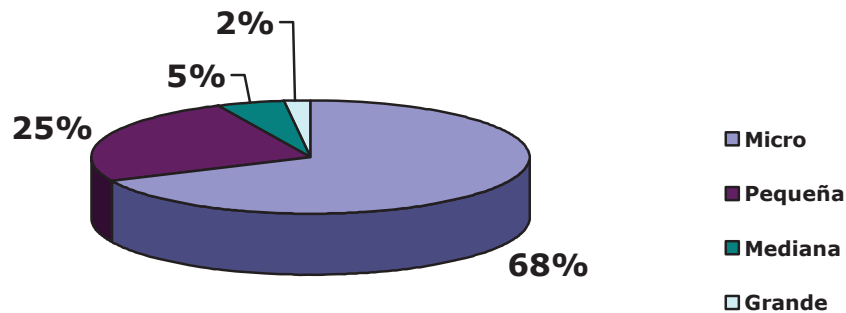
Fuente: MEIC, (2007). Estadísticas del número de empresas registradas en el Régimen de Salud de la CCSS.

Un aspecto adicional; con respecto del tamaño en la estructura de las empresas (MEIC, 2007) es que predomina el sector Pyme; entiéndase Pyme al sector que incluye micro, pequeñas y medianas

empresas, con un 97.8%, por el contrario, el 2% que corresponde a las grandes empresas, tal y como se muestra en la figura N° 2.

Figura N° 2

Distribución empresas según tamaño



Fuente: MEIC, (2007). Estadísticas del número de empresas registradas en el Régimen de Salud de la CCSS.

Es así como, el sector Pymes se ha convertido en una parte preponderante no solamente porque predominan en el parque empresarial nacional, sino porque generan un 47.9% de empleo para nuestra sociedad. Es importante recalcar que las empresas Pymes cumplen un rol fundamental por su aporte por brindar bienes o servicios de calidad y además, son el complemento de las grandes empresas, lo cual representa un factor determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo para el país.

Es así como, para apoyar al sector Pyme, se crea la ley N° 8262 (2002): "*Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas*", Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, la cual tiene el objetivo principal de impulsar el desarrollo de dichas empresas para fortalecer el empleo, la economía y el desarrollo del país; enlazada al soporte de distintas instituciones tales como: MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio) el cual, es el ente rector en todo lo

relacionado con las políticas públicas para el sector, FUNDES, INA, PROCOMER, BPDC, BNCR, ACORDE, CICR, DIGEPYMES, entre otras.

También, existen programas realizados en conjunto por dichas instituciones, con respecto de capacitación del personal, innovación, internacionalización, proveedores de excelencia y consultorías en servicio al cliente, etc., que si bien es cierto, ayudan al sector para maximizar sus recursos y minimizar los costos en las operaciones con el fin de estimular su crecimiento y desarrollo e incrementar sus ingresos. Sin embargo, muchas empresas Pymes no están involucradas con estos programas, ya que los costos de estas consultorías podrían no ser accesibles.

De acuerdo con el párrafo anterior, muchas de estas empresas continúan operando sin una visión para su desarrollo, y para esto, es necesario proporcionar una guía que pueda orientarlas a una cultura de calidad de manera que, por sus propios medios, logren brindar un servicio integral al cliente, maximizar sus recursos y hacer más eficientes sus operaciones con el fin de ser competitivos en un mercado globalizado.

Metodología

En el presente artículo se utilizó una *investigación exploratoria*, la cual según Hernández (1998):

“se caracteriza por ser más flexible en su metodología, sirve para aumentar el grado de familiaridad con el tema y en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, contextos y situaciones de estudio.” (pág. 117)

El propósito de la investigación es dar una visión general respecto de la situación actual de las empresas Pyme en relación con la calidad de servicio al cliente que brindan y proponer un modelo estratégico como una herramienta efectiva con base en el mejoramiento de los procesos internos y la relación con el entorno, el cual funcione como guía para incrementar la competitividad de las empresas en un mercado global. Adicionalmente, esta investigación está fundamentada en un diseño *no experimental*, de acuerdo con Hernández (1998) es:

“una investigación sistemática y empírica, en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. La inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural” (pág. 269)

De manera que se analizan aspectos como empleo, cantidad y tamaño del sector Pyme, así como también, los diferentes factores que inciden en la calidad de servicio al cliente en las empresas del sector servicios.

Con respeto de los sujetos y fuentes de información, se consultó bibliografía y materiales relevantes para la investigación, así como también, entrevistas a empresas dedicadas por brindar algún servicio y consultas a instituciones como por ejemplo: MEIC, PROCOMER, ACORDE, FUNDES, CICR etc.

Con el fin de establecer cuales son las principales factores que impiden al sector Pyme brindar un servicio integral al cliente, se llevó a cabo un cuestionario, entre los meses de octubre y noviembre de 2007, a gerentes de diferentes empresas, tomando como población un número de 10 empresas elegidas en forma aleatoria, registradas en La Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) y la entrevista a dos empresas del sector servicios.

Los instrumentos utilizados para el análisis de dicha investigación son los cuestionarios y entrevistas aplicadas a gerentes, así como también, un diagrama de Ishikawa para establecer cuales son los factores que conlleva a brindar un ineficiente servicio al cliente.

El artículo se desarrolló en un periodo de 4 meses, en los cuales se elaboró como primera parte la búsqueda de información en relación con dicho tema e investigar los factores que inciden en la calidad de servicio al cliente para, posteriormente, elaborar una propuesta congruente a las necesidades de las empresas. Algunas de las limitaciones encontradas por parte de las empresas, del proceso global de servicio al cliente y la resistencia por brindar información confidencial de las empresas.

Calidad de servicio: una estrategia para la competitividad de las empresas Pyme.

La calidad de servicio es un factor clave y una estrategia diferencial para el desarrollo y competitividad de las empresas. En la actualidad, los productos o servicios se evalúan de acuerdo en la calidad que se ofrece, por lo tanto, es importante que exista una buena relación entre la empresa y el personal, para que en conjunto, alcancen la visión de brindar calidad en el servicio ya que las Pyme son establecidas para lograr sus metas y para satisfacer al cliente externo como, también, a los clientes internos.

El servicio es según Harovitz (1997) "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico" (Pág. 3). Se entiende que un conjunto de prestaciones se puede transformar en un servicio, para que posteriormente, sea esperado por el cliente con el fin de que se cumplan sus necesidades.

Por otro lado, para Karl (1988): "El valor del servicio depende de su experiencia personal, si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces, las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente" (Pág. 36)

La prestación de un servicio requiere, generalmente, una interacción humana entre cliente externo e interno, por ello, es importante orientarlos hacia una cultura de servicio, de acuerdo con esto, es necesario integrar actividades para capacitar al personal con respecto de formación de valores y principios de calidad, así como también, la evaluación de la calidad de servicio.

Calidad es, según Domingo y Alcarraz. (2000) "El conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas" (pág. 13)

En consecuencia, para obtener un servicio de calidad es necesario conocer primero las expectativas o necesidades de los clientes y, posteriormente evaluar los procesos a través de éstos.

También, Masaaki (1998) señala la calidad como "No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también, a la calidad de los procesos que se relacionan. La calidad pasa por todas las fases de las actividades de la empresa, es decir, en todos los procesos". (Pág. 10). Al mejorar la calidad en los procesos, se incrementa la

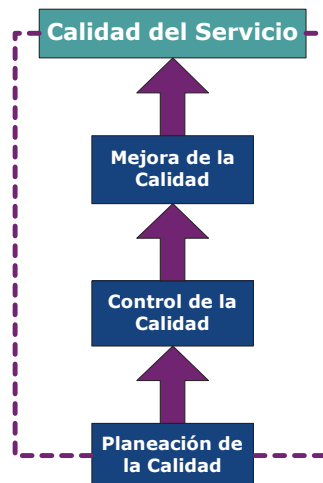
productividad, reducen los costos, se eliminan todas las actividades que no agregan valor y, por ende, existe un mejor aprovechamiento de los recursos empleados para mejorar en servicio al cliente.

Según Heskett, Sasser y Hart. (1990) la calidad del servicio es "La diferencia entre el servicio proporcionado y el que el cliente esperaba". (Pág. 138)

Una trilogía que se relaciona con la definición anterior, es la de Jurán, donde se entiende calidad como una herramienta para la resolución de problemas, aplicable al producto o servicio para lograr cero defectos, a través de la *planeación, control y mejora de la calidad*.

Figura N° 3

Concepto de calidad de servicio



Elaborado por: Yessenia Céspedes

Fuente: Heskett (1990), Pág. 138, Zaire (1996), Pág. 28

Por esta razón, según la figura N° 3, la cual relaciona las dos definiciones de Heskett y Jurán, se puede observar que para brindar un servicio de calidad es importante planificarla, para proveer al cliente interno los medios necesarios y así, obtener resultados positivos en la calidad del proceso. Posteriormente, controlar la calidad del proceso,

para evitar ineficiencias y brindarle las mejoras necesarias, que permitan prestar un buen servicio ya que el cliente, evalúa la calidad, por medio de la diferencia del servicio proporcionado y el que se espera.

Entonces, actualmente, las tendencias administrativas están encaminadas por crear una cultura de calidad en el servicio al cliente, por medio de enfoques metodológicos que permiten mejorar o transformar el servicio, garantizando la efectividad de su trabajo, para esto es necesario un cambio y hacer conciencia de que la calidad de servicio al cliente es una estrategia diferencial, la cual proporciona una ventaja competitiva en el mercado actual.

Factores que inciden en un ineficiente servicio al cliente.

El brindar un ineficiente servicio al cliente es la causa principal por la cual los clientes abandonan toda relación comercial con la empresa, si se hace un análisis interno de la organización, los problemas de un mal servicio se podrían deber a aspectos relacionados con: clima organizacional, resistencia al cambio, calidad, falta de motivación e incentivos del cliente interno, problemas de credibilidad de los ejecutivos, descentralización de departamentos, desconocimiento del mercado, entre otros.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas, en el sector servicios, manifestaron estar de acuerdo con que un aspecto importante para el éxito de la empresa es el brindar un servicio de calidad al cliente, de manera que pueda satisfacer las expectativas de éste y que permita ser una ventaja diferencial ante la competencia.

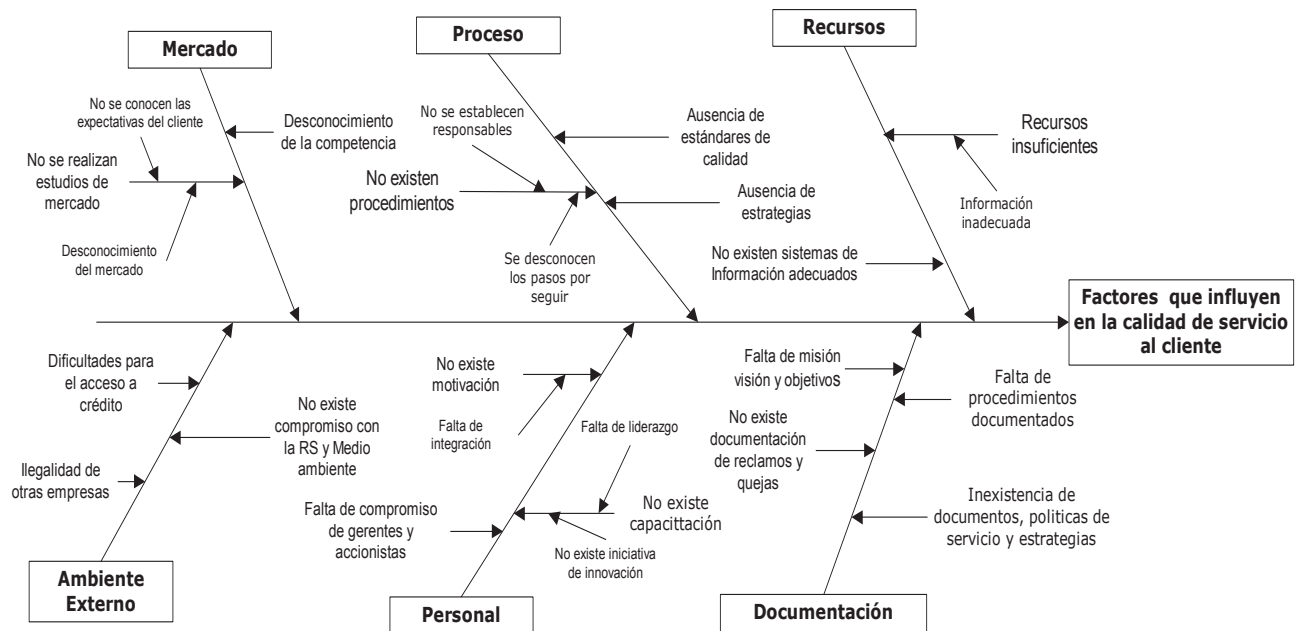
Sin embargo, el 70% de dichas empresas que aplicaron el cuestionario, expresaron que no utilizan modelos estratégicos que permitan mejorar la calidad del servicio, por ende, no existe un compromiso para establecer objetivos de mejora en los procesos relacionados con el servicio al cliente.

Por ello, se realizaron dos entrevistas con empresas Pyme dedicadas a brindar un servicio. Con el objetivo de demostrar las dificultades que se presenta en el procesos de servicio al cliente, el diagrama de causa y efecto o Ishikawa (figura 4), el cual se muestra a continuación, se elaboró con el fin de mostrar de manera más clara, los

factores que intervienen en la eficiencia del procesos de servicio al cliente.

Figura N° 4

Factores que influyen en la calidad de servicio al cliente



Elaborado por: Yessenia Céspedes

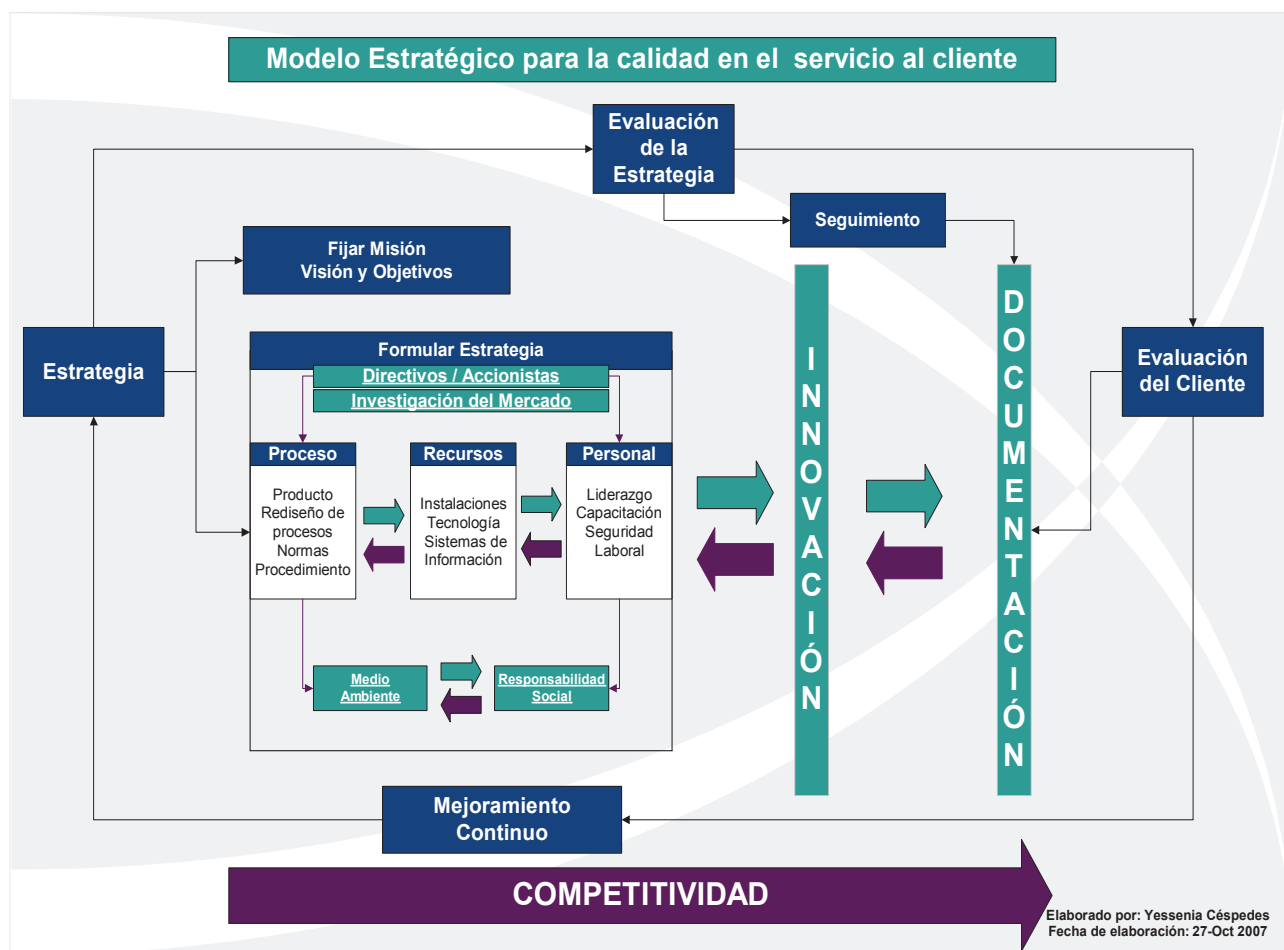
Como se muestra en la figura 4, los factores que influyen en calidad de servicio son: el proceso, el personal a cargo, los recursos necesarios para su realización, la documentación del proceso, mercado y el ambiente externo. En conclusión, las empresas entrevistadas presenta obstáculos en los 6 aspectos mencionados, y por esa razón, el proceso se ve afectado. Por lo tanto, se debe buscar la manera de solucionarlos, lo cual conduce a la siguiente pregunta: ¿Cómo se pueden solucionar los problemas consecuentes de los factores?

Para esto, es necesario que se cuente con una guía que permita evaluar el proceso global con el fin de mejorarlos.

Modelo estratégico para la calidad en el servicio al cliente.

Dados los factores comentados anteriormente, es que se hace imperativo que las Pymes cuenten con una herramienta "Modelo estratégico para la calidad en servicio al cliente" (figura N° 5) que les permita mejorar aspectos relacionados con servicio, y por ende, hacer que las Pymes nacionales sean más competitivas dentro de las condiciones de mercado actuales y futuras.

Figura N° 5



Elaborado por: Yessenia Céspedes Fecha de elaboración: 27 de octubre de 2007.

La metodología para dicho modelo consta de 4 pasos por seguir: la justificación del modelo, implementación, definir los responsables y las ventajas y desventajas, la cual se presenta a continuación:

A. Justificación del modelo

El modelo para la calidad en el servicio al cliente consta de una estrategia para alinear la gestión en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos por mejorar la calidad de servicio a través de elementos claves tales como: encaminar los directivos de la empresa a la cultura de calidad, investigar el mercado, procesos claves, mejor aprovechamiento de los recursos, información, integración de los departamentos, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, innovación y documentación de los procesos. La evaluación de la efectividad de la estrategia no debe basarse en qué se ha hecho, sino en logros e indicadores de desempeño del servicio proporcionado. La calidad y el éxito empresarial se centra en los aspectos de planeación y desarrollo estratégico; la evaluación del cliente está enfocada en indicadores como por ejemplo: calidad, tiempo de entrega, servicio y precio.

Para llevar a cabo el establecimiento de la calidad en el servicio, se requiere de alternativas como el liderazgo, cambio de estructuras, en las estrategias, la utilización de nuevas tácticas, etc. Debido a que la calidad no es solo una expectativa, sino una necesidad para subsistir y en el que el servicio se ha convertido en el factor diferencial de competitividad en técnicas de calidad.

Este modelo de servicio al cliente está llamado por integrar y darle participación a todo el personal en el mejoramiento continuo de todos los procesos que brinda la organización.

La importancia de implementar un modelo estratégico es permitir a las empresas lo siguiente:

1. Guiar a los diferentes departamentos, personal y procesos a la visión y estrategia de la organización enfocada a la calidad en el servicio.

2. Orientar a la empresa hacia las necesidades, tanto de los de los clientes externos, internos, como también, a la sociedad.
3. Lograr eficiencia y efectividad en los procesos y, por ende, un mejor rendimiento del personal y recursos.
4. Una mejora continua en todas las actividades de la empresa.
5. Excelencia organizacional.

B. Implementación del Modelo

1. Estrategia

La mejora tiene como inicio la definición de una estrategia, supeditada a las metas visión, misión y objetivos básicos, ya que una adecuada estrategia guía a la empresa para el cumplimiento de dichos objetivos de, tal manera, que pueda enfrentar los cambios en el entorno y definiendo lo que es y quiere ser en el futuro. Esto implica que necesariamente, dentro de la identidad corporativa, tiene que venir incluida o referenciada el servicio al cliente.

2. Formulación de la estrategia:

▪ Directivos / Accionistas / Gerentes:

Los directivos y accionistas de las empresas deben involucrarse con la estrategia y adicionalmente estar convencidos de la importancia de mejorar la calidad de servicio a través de los procesos con el fin de encaminar a una cultura empresarial y de mejoramiento continuo en las actividades de manera que, en conjunto con todo el personal, busquen incrementar la productividad.

▪ Investigación de mercado

Se hace indispensable analizar el mercado a través de varios factores como por ejemplo: consumidor, producto y competencia, ya que cada uno, maneja un comportamiento diferente que repercute la estrategia.

Con esta herramienta, se investiga a través del consumidor, el segmento de mercado hacia donde debe dirigirse la estrategia y, para esta evaluación, es necesario considerar parámetros tales como: ubicación geográfica, rama de actividad, sexo, nivel de ingreso, nivel profesional, condiciones de vida etc., de manera que se cumpla con las expectativas del cliente. Por otro lado, es necesario identificar la etapa en donde se encuentra el servicio, ya que la estrategia no es la misma para un servicio que se encuentra en la etapa de lanzamiento o en la de madurez. Se debe considerar en este factor, tácticas promocionales, precios, imagen, cambios en el servicio, etc.

Con respecto de los competidores, es primordial investigar cuáles son las estrategias que estos utilizan, qué productos ofrecen, ya que esto les capacita para planear nuevas tácticas en ventaja, e innovar, continuamente, sus procesos para aplicar los cambios.

- **Proceso**

Es necesario identificar cada una de los procesos y la relación con los subprocesos de servicio al cliente para establecer la efectividad o elaborar un rediseño de éstos. Los resultados esperados se alcanzan cuando se utilizan de manera eficiente los recursos, lo que implica una reducción de costos, ahorro de recursos y mejores tiempos de respuesta.

Adicionalmente, es necesario elaborar procedimientos de las actividades realizadas enfocadas por fortalecer las prácticas de calidad en el servicio ya que son herramientas que les permiten a los clientes (internos) obtener un mayor desempeño y brindar información ágil y oportuna.

- **Recursos**

Los recursos son esenciales para el funcionamiento de las operaciones de la empresa. Es por eso que para brindar un buen servicio deben considerarse los siguientes elementos:

Instalaciones: es el lugar donde se presta el servicio, éste es uno de los momentos de la verdad, por eso es importante considerar la ubicación de la empresa, vías de acceso, iluminación, amplios

estacionamientos, etc., con el fin de reflejar una imagen corporativa que transfiera empatía al cliente, seguridad y comodidad.

Tecnología: los exigentes requerimientos del cliente, obligan a las empresas por obtener tecnologías ya que son herramientas funcionales para la comunicación, éstas proporcionan respuestas inmediatas al cliente y buscan la integración con todos los procesos de la empresa. Para una Pyme, cambiar las tecnologías tiene como objetivo incrementar la productividad. Con una adecuada aplicación de tecnología, la empresa adquiere una ventaja competitiva ya que éstas contribuyen a brindar un mayor valor agregado a los servicios ofrecidos.

Sistemas de información: los sistemas de información brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como una empresa compete, o para innovar los procesos de una organización. Además, permite conocer el funcionamiento de la empresa, comunicar eficientemente la información para la toma de decisiones y controlar las operaciones.

▪ **Personal**

Liderazgo: un eficiente servicio implica tomar en cuenta aspectos específicos de un adecuado ambiente organizacional. El liderazgo es un elemento importante para encaminar o dirigir las actividades que debe realizar cada uno de los empleados de una manera eficaz hacia la calidad de servicio. Estas actividades serán encaminadas hacia el logro de la estrategia organizacional, a través del cumplimiento de los objetivos definidos en las metas. Liderazgo incluye una o más tácticas de influencia o acercamiento por medio de la utilización de habilidades y características personales para influenciar a los demás, de manera que acepten el cambio.

Es imprescindible formar equipos de trabajo, los cuales actúen como líderes para que enfatizen la cultura de calidad en el servicio en todas las actividades realizadas por los empleados.

Capacitación: es necesario desarrollar un programa de capacitación o formación a los empleados (corto plazo) en servicio al cliente, que les permita analizar el concepto de servicio al cliente

adecuado a una sociedad de cambio, que le proporcione métodos, técnicas e instrumentos necesarios para evaluar el servicio y mejorar el desempeño de las actividades a través de servicios de mayor calidad.

Adicionalmente, se recomienda realizar una capacitación en liderazgo y motivación dirigido a los gerentes, jefes y líderes de grupo con el objetivo de reforzar sus capacidades, utilizando técnicas apropiadas para la toma de decisiones y además, que puedan transmitir los conocimientos al resto del personal.

Seguridad Laboral: el objetivo es que las empresas puedan introducir y fortalecer un proceso continuo de prevención, para crear un compromiso gerencial. Así, se establece una política de seguridad que sirva de eje conductor del proceso; que velen por el bienestar humano y genere un ambiente de trabajo seguro, con el fin de reducir los accidentes laborales.

Los temas para considerar una excelente gestión en prevención de riesgos y seguridad laboral son por ejemplo: el control de emergencia y evacuación, elaboración de planes, mapeos de riesgo y procedimientos de emergencias, información técnica en condiciones de seguridad básica y capacitación con respecto de seguridad laboral.

▪ **Medio Ambiente**

La gestión ambiental debe estar contenida en la estrategia global de la empresa como un elemento diferencial para incrementar la competitividad y minimizar el consumo de recursos lo cual conlleva a una reducción de gastos y el aumento de beneficios. Existen varios instrumentos de gestión ambiental tales como certificación de gestión ambiental, indicadores medioambientales procesos de auditorías, etc. Al implantar un sistema ambiental, se presenta una serie de ventajas como por ejemplo: mejora la imagen de la empresa, mejor utilización de los recursos, cumplimiento legal, estrategia de diferenciación, entre otras.

▪ **Responsabilidad Social**

Un enfoque de responsabilidad social (RS) constituye un compromiso al contribuir con el desarrollo del país, no solamente en el cumplimiento legal, sino también, para cumplir con todos los

requerimientos de calidad en el entorno. Además, las empresas Pymes son generadoras de empleo, lo cual es un beneficio importante, tanto para la empresa como para la comunidad donde se encuentra establecida, de este modo, se mejora la imagen de la empresa con el fin de incrementar la utilidades.

- **Innovación:**

Actualmente, las empresas deben tener la habilidad para cambiar o crear nuevos servicios, así como también, innovar sus procesos, de manera que las actividades sean más eficientes y eficaces en todo el proceso global y seguir operando en un mercado tan competitivo. A través de un sistema de sugerencias, se pueden conocer las ideas de los clientes internos quienes lleven hacia delante a la empresa.

- **Documentación:**

Es necesario documentar procedimientos, manuales, políticas, propuestas etc., que incluya información clara, concisa y oportuna sobre los detalles de la empresa y cada una de las operaciones que se realizan en ésta.

Es importante, para conseguir que el servicio sea obtenido con calidad, disponer de los documentos para garantizar resultados positivos. También, permiten controlar las actividades y es una evidencia del proceso con la cual se proporciona confianza tanto al cliente interno como al externo.

3. Evaluación de la estrategia

Es necesario cuestionar la estrategia para conocer si se está cumpliendo con los objetivos establecidos. La evaluación de la efectividad de la estrategia no debe basarse en qué se ha hecho, sino en logros e indicadores de desempeño del servicio proporcionado. Por ejemplo: porcentajes de errores, rentabilidad, productividad, tiempo, quejas, reclamos, entre otros.

Seguimiento: posteriormente, es importante darle seguimiento a la estrategia para mejorar e innovar los procesos de servicio al cliente continuamente.

4. Evaluación del cliente

Es importante mencionar que el cliente evalúa la calidad, precio, tiempo de entrega y servicio, para lo cual se hace necesario implantar dichas tácticas que mejoren o cumplan con las expectativas del cliente, brindando un excelente servicio.

Por ello, es necesario aplicar encuestas para conocer si se está cumpliendo con las expectativas de los clientes y seleccionar el indicador más adecuado que se adecue a las expectativas de la empresa, de manera que se realicen mejoras al proceso en caso de que los clientes no estén satisfechos con el servicio.

5. Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es una táctica de cambio permanente, en las actividades de servicio al cliente con el fin de solucionar las problemáticas que se pueden presentar a lo largo del proceso.

6. Competitividad

El resultado de una excelente estrategia de calidad en el servicio, además de satisfacer las necesidades de los clientes, garantiza la competitividad de la empresa de forma tal que, pueda permanecer en el mercado.

Una empresa es competitiva cuando se mejoran continuamente los procesos de trabajo y se encaminan a una cultura de calidad y cambio, de manera que se agregue mayor valor agregado a todas las actividades que se realizan en la empresa.

C. Responsables de la implementación

Es importante definir los responsables para la implementación del modelo. En este caso, los responsables de la implementación son los gerentes, jefes y líderes de grupo.

D. Ventajas y desventajas de la implementación

Al implementar la propuesta de Modelo Estratégico, se presentan los siguientes beneficios:

- Estandarizar el proceso: el mejoramiento en el proceso implica un mayor control en las actividades de servicio al cliente, lo cual permite conocer al cliente interno los pasos por seguir para brindar un servicio integral, además permitirá proporcionarle al cliente externo información oportuna y certera.
- Evaluación eficiente de la estrategia: ésta permitirá una mejora continua del proceso, por medio de la prevención de problemas, identificando las causas con el fin de eliminarlas a tiempo. De esta manera, se podrá obtener una visión real del desempeño del proceso y personal.
- Documentación eficiente: como resultado de la propuesta, trae como consecuencia el control de la secuencia de pasos por seguir en el proceso, incrementando la eficiencia en el desempeño de las actividades. Un aspecto importante es que por medio de la implementación de la política de servicio, la empresa brindará información a los clientes externos e internos.
- Optimización del trabajo humano: el liderazgo generará un personal motivado para realizar más eficiente las actividades relacionadas con los procesos de servicio al cliente e incrementar la participación de todo el personal por fortalecer la cultura de calidad en el servicio y la mejora continua de los procesos. Además de brindarle al cliente interno confiabilidad en el desempeño de las actividades y seguridad en el trabajo.

- Contribuir con el medio ambiente y la responsabilidad social: lo cual apoya a mejorar la imagen de la empresa y al desarrollo del país.
- Satisfacción al cliente: de manera que a través de un eficiente proceso de servicio al cliente se cumpla con las expectativas del cliente externo y adicionalmente, genera mayores ingresos para beneficio de la empresa.

Además de los beneficios mencionados, es importante tomar en cuenta las desventajas de la implementación de las propuestas.

Existen dificultades ligadas a la implementación del modelo, con respecto de la resistencia al cambio, la cual es una problemática muy común y se debe principalmente a la costumbre de hacer las cosas tal y como se ha estado trabajando. La implementación del modelo implica un compromiso por parte de los gerentes y accionistas de la diferentes empresa Pymes, por mejorar la calidad de servicio al cliente.

- Entre las consecuencias de la resistencia al cambio, se podría percibir lo siguiente:
- Bajo nivel de rendimiento por parte del personal.
- Reclamos del cliente interno y externo por los cambios del sistema.
- Pérdidas monetarias por la resistencia por cumplir con las actividades establecidas por el modelo.

Conclusión

La calidad del servicio al cliente, es una estrategia diferencial que apoya a las empresas a ser más competitivas en el mercado actual, pero además de la calidad de servicio, es importante que exista un mejoramiento continuo en todos los procesos involucrados implantando estrategias con las cuales se obtenga no solo la satisfacción del cliente o de los accionistas mediante operaciones rentables, sino también, de los otros grupos que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio de la empresa como por ejemplo: empleados, comunidad y el medio ambiente.

El *Modelo Estratégico para la calidad de servicio al cliente* que se ha desarrollado se recomienda como base para aquellas empresas Pyme que requieren de apoyo para mejorar su competitividad, y adicionalmente, que permita brindar un enfoque consecuente que asegure la relación estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de calidad e el servicio.

El cliente interno es uno de los componentes que refleja finalmente la calidad de la organización y de los procesos, por ello, es tan importante brindarle una mejor calidad de vida y seguridad laboral para que, de esta manera, se manifieste, también, la calidad en su trabajo.

El objetivo es alcanzar la máxima efectividad y eficacia en las operaciones a través de la mejora constante del servicio al cliente. Es de esta manera que la implantación de estrategia de calidad en el servicio aportan grandes beneficios a las pequeñas y medianas empresas costarricenses, no sólo reducen sus costes de manera razonable, sino que además, incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de su cliente externo y en una mejora de la motivación de su cliente interno.

Ciertamente, se mejorará la calidad del servicio, siguiendo la metodología establecida para la implementación del "*Modelo estratégico para la calidad del servicio al cliente*", obteniendo así, los beneficios mencionados con el fin de ser empresas con mayor capacidad de funcionamiento y competitivas en un mercado actual, de manera que logren brindar a sus clientes un servicio con un alto nivel de calidad, que incluya el mejoramiento continuo e innovación en los procesos y esto es precisamente, lo que se obtiene con el modelo propuesto.

Bibliografía

Libros y Revistas

Domingo, J., y Arranz, A. (2000). *Calidad y mejora continua*. España: Al donostiarra.

González, J.M. (2007). El papel del sector empresarial en los sistemas nacionales de innovación. *Industria*, 71, 14- 16.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Heskett, J.L., Sasser, E., y Hart, C. (1990). *Cambios Creativos en Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Horovitz, J. (1997). *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. Madrid: Mc Graw Hill.

Juran, J.M. y otros (1995). *Análisis y Planeación de la calidad*. México: Mc Graw-Hill.

Karl, A. (1988). *Gerencia del Servicio*. Caracas: Legis Fondo.

Leal, D. (2007, 1 de noviembre). Costa Rica sube cinco puestos en ranquin mundial de competitividad. *La Nación*, p. 26A.

Masaaki, I. (1998). *Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Mora, J.L. (2007). MIPYMES apuestan a la innovación. *Industria*, 71, 6-8.

Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. España: Deusto

Wellington, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente Kaizen*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Internet

Briceño F., y Muñoz J. (2007). *Un espurio apoyo a las PYMES en Costa Rica*. Recuperado el 27 de septiembre de 2007, <http://www.conicit.go.cr/boletin/boletin34/pymes.shtml>

Cámara de Industrias de Costa Rica, (2007). *Directorio Industrial*. Recuperado 9 de octubre de 2007, de <http://www.cicr.com>

Fundes. (2001). *Pymes: Una Oportunidad de Desarrollo para Costa Rica*. Recuperado el 11 de octubre de 2007, de <http://www.iberpymeonline.org/Documentos/Pymesunaoportunidad.pdf>

Fundes (2002). *Indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresas (PYME) en los países Fundes*. Recuperado el 11 de octubre de 2007, de <http://home.fundes.org/doc/INDICADORES%20FUNDES%20%20DEFINICIONES.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, (2002). Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No. 8262. Recuperado el 27 de septiembre de 2007, de <http://www.pyme.go.cr/svs/herramientas/herramienta.aspx?id=239>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, (2007). *Estadísticas de número de empresas registradas en el Régimen de Salud de la CCSS*. Recuperado el 27 de septiembre de 2007, de http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/estadistica.aspx?id=219

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, (2007). *Estadísticas de número de trabajadores cotizantes en el Régimen de Salud de la CCSS*. Recuperado el 27 de septiembre de 2007, de http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/default.aspx?id=66