
MODELO DE

SERVICIO

AL CLIENTE

ULACIT



**"SOLUCIONES
TECNOLOGICAS"**



PARA UNA EMPRESA TECNOLÓGICA



Silvia Badilla Zamora

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres quiero agradecerles las muestras de apoyo y cariño que me han brindado siempre.

A toda mi familia su motivación y ayuda constante.

A Víctor, por su ayuda, comprensión y apoyo.

A Rosmery, le doy las gracias por su dedicación, sus consejos y el esmero que tuvo durante el proceso de esta investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron un granito de arena para poder realizar este estudio.

Silvia

Índice

Presentación	1
¿Qué es servicio al cliente?	3
Diagnóstico global de los elementos necesarios para la elaboración de un modelo de servicio al cliente	10
Elementos críticos en la elaboración de un modelo de servicio al cliente	16
Satisfacción con la pre-venta, venta y post-venta	16
Satisfacción con la comunicación telefónica	17
Satisfacción con el área administrativa y de mercadeo	17
Satisfacción con servicio de reparación	18
Diseño de un modelo de servicio al cliente para una empresa perteneciente al sector tecnología	20
Satisfacción con la pre – venta hasta la post – venta	20
Satisfacción con el área administrativa y de mercadeo	21
Satisfacción con la comunicación telefónica	24
Satisfacción con servicio de reparación	24
Visión sistemática de servicio al cliente	25
Departamento de servicio al cliente	25
Guía de procedimientos y operaciones del departamento de servicio al cliente	27
Cuando el cliente le llama	27
Cuando el cliente le visita	28
¿Cómo tratar a un cliente furioso?	30
¿Por qué son importantes las quejas?	31
¿Qué hacer con el cliente después de la queja o el reclamo?	32
Mecanismos de control	33
del modelo de servicio al cliente	34
Presupuesto de la implementación del modelo	35
Plano del departamento	36
Cronograma de las acciones programadas	37
Boleta de reportes	38
Bibliografía	39

Anexos	40
Tema	41
Objetivos	41
Cuadro de variables	43
Hipótesis	46
Metodología	47
Instrumentos	54
Descripción de la empresa	61
Fortalezas y debilidades	64
Interpretación de resultados	70
Resumen de resultados.....	79

Presentación

Si se le preguntara a alguien sí el servicio al cliente es importante, probablemente contestaría que sí. Si además se le pidiera que refiriera ejemplos de servicio al cliente, podría vacilar un poco, pero a lo mejor se refiera a una linda sonrisa o a una respuesta amable; pero si se le solicitara relacionar el mismo tema en el marco de una empresa tecnológica o en campo de la tecnología, quizá se le complique aún más su respuesta.

Las empresas pertenecientes al sector tecnología, parecen no haber encontrado la forma de sobrepasar las expectativas del cliente. Por el contrario, en muchos casos el cliente se encuentra frente a problemas comunes de servicio al cliente como: la falta de seguimiento de sus solicitudes o la falta de información, las cuales se agravan cuando se encuentran frente a una muralla de tecnicismos y complicaciones que le alejan de quienes le venden los productos y servicios.

Precisamente esto es lo que pretende dilucidar el trabajo que se presenta. Es decir, se propone estrategias de servicio al cliente que van más allá de determinar acciones aisladas o crear un departamento. Para ello se establece un modelo de servicio al cliente que puede aplicarse en las empresas tecnológicas y que puede sufrir modificaciones dependiendo del caso en el que se quiera aplicar el modelo.

Para el establecimiento del modelo que pretende ser intensivo, pero no excluyente, se parte del análisis minucioso de un caso particular que servirá para proyectar situaciones específicas y proponer soluciones generales. El caso que se seleccionó cumple con las características idóneas para ser estudiado, es decir; se trata de una empresa del sector tecnología, consolidada dentro del mercado y de amplia trayectoria que ha manifestado una gran preocupación por comprender y sobrepasar las expectativas del cliente en torno a la adquisición de un producto o servicio.

El modelo que se propone establece el servicio al cliente como una herramienta necesaria para que las empresas busquen una ventaja competitiva, con respecto de las empresas del mismo sector. No obstante los productos y su calidad son y seguirán siendo considerados elementos de competitividad, el valor agregado que genere el servicio recibido se considera en un factor fundamental en la decisión de compra.

Las empresas deben conocer a sus clientes, saber qué quieren y cómo lo quieren, de ésta manera, podrán satisfacer mejor las necesidades y sus expectativas en el momento de compra.

En Costa Rica, el tema de servicio al cliente parece estar de moda sin embargo esto contrasta con la poca cultura del servicio al cliente dentro de las organizaciones.

¿Qué es servicio al cliente?

Para Kotler y Armstrong (1998), un servicio es: "Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo". (p.265)

Con el fin de obtener una definición de servicio al cliente clara y precisa, se recopiló diversas definiciones hasta lograr la siguiente: Dar seguimiento adecuado desde que hay un primer contacto con el cliente pasando por una venta realizada o efectiva y un servicio post-venta. Sobrepassando las expectativas que un cliente está esperando de un producto o servicio, siempre y cuando esté dentro de las capacidades humanas y de la empresa, en relación con la atención y resolución de problemas, consultas, asesorías, valor agregado, seguimiento, entregas, garantías entre otros.

La definición de servicio al cliente en una empresa tecnológica varía en cuanto debe fundamentarse en sobrepasar las expectativas del cliente al brindar un servicio de calidad, mostrando soluciones reales de manera rápida y confiable. Para ello se debe ofrecer la información y asesorías necesarias sobre el manejo y funcionamiento de los productos y servicios.

Respecto del término servicio al cliente, existen diferentes conceptos que sin duda aportan ideas para lograr una mayor comprensión del mismo. Uno de los más difundidos es el que relaciona servicio al cliente con **Momentos de verdad**. Los Momentos de verdad son aquellos momentos en los cuales el cliente entra en contacto con la empresa y le causa una sensación de satisfacción o insatisfacción en relación con la calidad del servicio recibido.

Cada contacto con la empresa es un "Momento de verdad" el cual debe lograrse para que produzca satisfacción en la mente del cliente y permita obtener su lealtad. Son los momentos de verdad los que dejan una impresión en el cliente de la empresa, y en muchas ocasiones los gerentes no están presentes cuando éste la visita, entonces son los empleados los que deben dar la cara ante los clientes. Una empresa no es ni buena ni mala en la mente del cliente, dependerá de la relación que se establezca entre el cliente y la persona que le haya atendido en primera instancia. Si ésta persona no muestra interés por el cliente y no le atiende de buena manera, la empresa será calificada por el cliente como mala.

Los momentos de verdad ayudan a la empresa a medir el grado de satisfacción de los clientes, por lo que si estos son satisfactorios, se pueden tomar como base para sobrepasar las expectativas del cliente y darles un verdadero servicio al cliente.

El servicio al cliente debe ser una nueva forma de pensar de la organización, es dirigir la organización hacia el cliente, hacia sus necesidades y expectativas. De acuerdo con un artículo escrito en la Revista del Servicio Civil llamado “El servicio al cliente: una cultura necesaria”, escrito por Solano (1999):

“La creación de una cultura de servicio al cliente es algo que debe nacer desde lo más adentro de la organización, debe verse como una filosofía y una cultura de la organización, que de lograrse estará edificando una base sólida para su crecimiento y desarrollo. La cultura de atención y servicio al usuario, es algo que debe ser inculcado en lo más importante de una organización: los seres humanos que la conforman. Estos deben estar convencidos de la importancia de esta cultura, qué es lo que persigue y cómo lograrla” (p.20)

El recurso humano de una empresa juega un papel muy importante pues éste es la cara de la misma, por eso para poder ofrecer un buen servicio a los clientes, las empresas deben motivar, capacitar y brindar las condiciones necesarias a sus empleados para que de esta manera, estos se sientan bien y puedan dar un mejor desempeño.

Según Carr (1992) las empresas deben: “Buscar en todo momento medios efectivos para comunicar a sus clientes su intención de que queden satisfechos. Deben convencerlos, igualmente, de que está dispuesto a remediar cualquier caso de insatisfacción”. (p.4)

Se deben conocer las necesidades, gustos y preferencias para así poder formular una estrategia adecuada que brinde un buen servicio a los clientes.

Actualmente, existe una guerra publicitaria, las empresas utilizan esta herramienta para lograr sobrevivir en el mercado, ¿Por qué lo hacen? Por la competencia existente que cada vez es mayor, ya que existen muchas empresas que ofrecen los mismos productos o servicios, como por ejemplo: en un supermercado se puede observar una cantidad de productos completamente iguales pero con diferentes marcas, entonces qué pueden

hacer estas empresas para diferenciarse entre ellas: la respuesta es el servicio que le dan a sus clientes.

El caso de las empresas tecnológicas sucede lo mismo, ya que muchos ofrecen los mismos productos sólo que de diferentes marcas y lo que hace la diferencia es el seguimiento, la garantía, los tiempos de respuesta y las asesorías, entre otros.

Otros conceptos, como el de calidad, pueden aclarar lo que es servicio al cliente. De acuerdo con Juran y Gryna (1995) "Calidad es la satisfacción del cliente". (p.3)

Con base en lo anterior no solamente es importante la calidad del producto sino también la calidad del servicio por medio de la cual se obtiene la satisfacción del cliente.

De acuerdo con Clay (1992), la calidad: "Es una componente importante del valor, ya que valor es el beneficio que un cliente obtiene de un producto o servicio, menos el coste que le supone obtenerlo". (p.26)

El beneficio de un producto o servicio depende de cada cliente, es aquel que el cliente cree que es.

Existen según Clay (1992) tres clases de beneficios:

1. Beneficios esperados: Aquellos beneficios que el cliente conoce, que puede encontrar, ya que él sabe cómo son y cuáles son.
2. Beneficios supuestos: Aquellos beneficios que el cliente sabe de antemano que los va a recibir sin tener conciencia de estos en el momento de la compra.
3. Beneficios añadidos: Aquellos beneficios que la empresa le otorga a un cliente y que a éste le gustaría obtener sin saber que la empresa se los puede ofrecer. (p.23)

El beneficio, el valor y el coste son elementos que están relacionados ya que el beneficio es la satisfacción que obtiene un cliente de una compra, el valor es el beneficio que se deriva de una compra, menos el coste de la obtención de dicha compra y el coste según Carr es: "La suma total del tiempo, esfuerzo y dinero en la consecución del beneficio". (p.27)

Principios de la calidad de servicio

Keith (1991) propone los principios de la calidad de servicio, algunos de los cuales se detallan a continuación:

1. Visión directa

Los presidentes ejecutivos de las empresas deben tener una visión para saber cómo deben ser las cosas (hacia dónde quiere llegar la empresa) y el talento necesario para que otras personas acepten su visión. También menciona que la visión se inicia con un claro enfoque de lo que representa la empresa y finaliza con los rasgos humanos que crean respeto, admiración y el deseo del personal de cumplir todo lo que les indique su presidente ejecutivo.

Además, al tener el personal en claro hacia dónde se dirige la empresa para la cual ellos trabajan facilita sus labores y pueden brindar un mejor servicio a sus clientes ya que están identificados con su empresa y con lo que su presidente cree.

2. Desarrollo de un nicho estratégico

“La estrategia consiste en encontrar y desarrollar el único servicio o servicios que permitan mantener competitivo el negocio. Esto incluye unas características y perspectivas de un servicio específico, que sea apreciado y sostenido por los clientes”. (p.178)

Las estrategias ayudan a las empresas a disminuir sus debilidades y combatir sus amenazas, por esto las empresas deben estar constantemente formulando estrategias que le sirvan de soporte para lograr mantenerse en el mercado. La calidad en el servicio al cliente puede ser una de ellas.

3. La alta dirección debe demostrar su apoyo

La alta gerencia debe brindar apoyo a sus empleados no sólo dándoles los recursos materiales necesarios para esto; sino también la motivación para seguir adelante con su trabajo, al reconocer el esfuerzo que dan día a día por desempeñarse bien y poder cumplir con sus funciones, si los empleados se sienten bien transmitirán este sentimiento a los clientes, sirviéndoles y ofreciéndoles un buen servicio.

4. Comprenda su negocio

No basta simplemente con conocer el proceso que realiza la empresa, sino saber que se hace específicamente en cada paso. No basta conocer bien su función, es importante saber que hacen sus compañeros. Para comprender el negocio, los directores deben entender los aspectos operativos del negocio. Si sólo se limitan a los aspectos financieros o de comercialización no son capaces de conocer lo que se puede, y no se puede hacer.

5. Comprender, respetar y supervisar al cliente

Keith señala que: “Para desarrollar una estrategia de servicio que sea efectiva, puede que el procedimiento más sencillo sea escuchar debidamente a los clientes”. (p. 184) De esta manera se pueden comprender los deseos del consumidor. Para un cliente no es lo mismo llenar una hoja con su queja, sin saber si alguien se va a tomar la molestia de leerla, a que alguna persona le brinde unos minutos, le escuche e intente solucionar el problema o al menos darle una explicación al respecto.

“Los comentarios retroactivos y el grado de satisfacción del consumidor deben ser el objetivo prioritario de toda empresa que desee mejorar el servicio”. (p.185)

6. Utilización de la tecnología adecuada

“La tecnología puede construir un medio importante para aumentar la calidad de los servicios, siempre que su utilización corresponda con los objetivos de mejorar los servicios y acercarse más al cliente”. (p. 188)

La tecnología es una herramienta para que los trabajadores puedan realizar mejor su trabajo.

7. La necesidad de innovaciones

Las empresas tienen la necesidad de innovar sus productos o servicios ya que esto les puede ayudar a diferenciarse en el mercado competitivo actual.

Las empresas deben crear armas de investigación y desarrollo para mejorar tanto sus servicios como sus productos, de esta manera pueden alcanzar la calidad en el servicio a los clientes.

8. Las empresas deben contratar la gente adecuada

Para contratar a la gente adecuada debemos pensar qué es lo que quiere el cliente: ser tratado de buena manera, que le faciliten su compra y le ofrezcan soluciones para sus problemas o necesidades. Las empresas deben asegurarse de encontrar al personal idóneo para relacionarse con sus clientes, y no basta con eso, además debe capacitarlo para realizar sus labores de acuerdo con lo que la empresa requiere.

9. Proporcionar formación especializada

La formación de empleados especializados no basta con enseñar a sonreír y a ser cortés con los clientes, sino que va más allá, está dirigida a desarrollar sistemas por medio de los cuales se pueda mejorar el servicio de calidad.

10. Establecer normas, medir el rendimiento y actuar

“El procedimiento más sencillo para mejorar los servicios quizás sea fijar los objetivos de los mismos. Esto no se puede realizar si no se encuentra un sistema para medir el rendimiento”. (p.193). Posteriormente resulta más fácil inculcar una cultura de servicio, ya que las decisiones de contratación, del personal y de la promoción podrán basarse en las normas de servicio de calidad.

11. Establecer incentivos

El personal siempre espera ser recompensado de alguna forma por los resultados de sus servicios. Si una empresa lo mantiene motivado y lo incentiva tanto monetaria como emocionalmente, se va a sentir incitado a realizar su trabajo de una mejor manera, y esto beneficia a la empresa, ya que el servicio que se le brinda al cliente es mejor, de esta forma tanto los empleados como los clientes se van a sentir a gusto con la empresa, además conviene recordar que el recurso humano es la cara de la empresa.

Respecto a lo anterior Buckner (1983) propone que existen servicios de apoyo a los clientes:

Servicios de apoyo: "Un servicio de apoyo es el usado para ayudar a vender un producto, ofreciendo apoyo extra o facilidades al cliente para disponerlo a comprar". (p 4)

Diagnóstico global de los elementos necesarios para la elaboración de un modelo de servicio al cliente

El sector tecnología representado por esta empresa, necesita mejorar el servicio que brinda a sus clientes, por lo tanto, es fundamental que las empresas del sector tecnológico constituyan modelos de servicio al cliente para solventar las necesidades de los clientes y aumentar su satisfacción. Los modelos deben responder a las necesidades y características de cada empresa, de ninguna manera se puede esperar que estos modelos sean generalizados.

De acuerdo con el apartado anterior, el servicio al cliente en una empresa tecnológica consiste en sobrepasar las expectativas del cliente al brindar un servicio de calidad, mostrando soluciones reales de manera rápida y confiable. Para ello se debe ofrecer la información y asesorías necesarias sobre el manejo y funcionamiento de los productos y servicios. En el caso en estudio la empresa no cumple con esta definición, pues la empresa ofrece un servicio al cliente que debe ser mejorado, la nota global es inferior a 8; y para que una empresa pueda ser considerada en el nivel mínimo de excelencia y de calidad de servicio al cliente su nota no debe ser inferior a 8. Esto debido a que en la escala tipo Likert utilizada en la encuesta, satisfecho era representado con un 8 y al ser la nota menor a ésta, indica que no se sobrepasan las expectativas del cliente ya que ni siquiera alcanza el nivel de satisfacción. (Interpretación de resultados, p.73)

Pese a que entre las características especiales que posee la empresa se nombra la calidad de los productos, la calidad de la atención al cliente no es la adecuada, pues entre las principales recomendaciones se encuentran mejorar tiempos de respuesta y entrega (18.27%), brindar más información (17.33%), mejorar el servicio al cliente (14.28%) y dar seguimiento a estos (12.41%).

(Fortalezas y Debilidades, p.64)

Otra evidencia de la necesidad de mejorar el servicio al cliente, es que la empresa en estudio no brinda un seguimiento adecuado a sus clientes. Ello se demuestra con las pocas visitas de los agentes vendedores, pues el 57.30% no

está satisfecho, la calificación es de 4.10 en la escala de Likert y en el hecho de que pocas veces les ofrecen los nuevos productos y servicios (46.27%). Con calificación de 4.95. Ambas se ubican en la calificación algo insatisfecho, por tanto la empresa debe realizar ajustes en el servicio post venta. (Interpretación de resultados, p.73, cuadros 5.6 p.91 y 5.5 p.90)

En cuanto al material promocional, la empresa también falla, ya que el 62.98% de los encuestados, dicen desconocer acerca de éste, y en relación con la escala, la nota obtenida fue de 6.63 la cual se coloca en neutral, esto indica falta de publicidad y comunicación con los clientes. (Interpretación de resultados, p.73 y cuadro 7.1 p.99)

Comparando los principios de la calidad de servicio expuestos por Keith con los resultados empíricos, se puede afirmar:

Si según el autor los presidentes ejecutivos de las empresas deben tener una visión para saber cómo deben ser las cosas (hacia dónde quiere llegar la empresa) y el talento necesario para que otras personas acepten su visión, entonces la visión directa de la gerencia falla ya que los gerentes no están transmitiendo su visión directa a los empleados. Aunque éstos al entrevistarles dicen tener conocimiento acerca del concepto de servicio al cliente, de los aspectos que debe mejorar su departamento y de algunas estrategias que realiza la competencia en este campo. (Interpretación de resultados, p.74)

La encuesta da resultados que muestran serias debilidades, entonces no se puede afirmar que los empleados tienen la visión de servicio al cliente que dicen tener las gerencias. Ejemplo claro de esto es el resumen de las debilidades que tiene la empresa. (Interpretación de resultados, p.71)

En lo que se refiere al desarrollo de un nicho estratégico, que consiste en encontrar y desarrollar el único servicio o servicios que permitan mantener competitivo el negocio, de acuerdo con las perspectivas del cliente, la empresa no posee un departamento de mercadeo por medio del cual se formule estrategias para promocionar sus productos y

servicios. A pesar de que ésta realiza un estudio anual para determinar el grado de satisfacción de los clientes, no es suficiente para el desarrollo de estrategias que permitan colocar o establecer uno o varios servicios para mantener la competitividad.

De las once empresas entrevistadas ocho realizan estrategias de servicio al cliente, (Interpretación de resultados, p.76) aspecto que la empresa en estudio debe tomar conciencia ya que no tiene una estrategia integral en materia de servicio al cliente; si no que cada departamento hace lo que considera necesario, pero no hay estrategias generales.

En cuanto al apoyo que la alta gerencia debe brindar a sus empleados no sólo dándoles los recursos materiales necesarios para esto sino también la motivación para seguir adelante con su trabajo; se encuentra otra falla de la dirección, por ejemplo al entrevistar a los gerentes sobre las acciones que han realizado para mejorar el servicio al cliente de su departamento, la gerencia general respondió que ninguna, lo que indica que ésta debe involucrarse más en materia de servicio al cliente para transmitirlo a sus empleados.(Interpretación de resultados, p.74)

Otro aspecto relacionado con el servicio al cliente es el comprender su negocio, no basta simplemente con conocer el proceso que realiza la empresa, sino saber que se hace específicamente en cada paso. La empresa debe tratar de comprender que su negocio no es vender productos o servicios, sino es vender soluciones tecnológicas a sus clientes con el fin de solventar necesidades, ofreciéndole al cliente más de lo que éste espera. Un paso muy importante del negocio en el cual la empresa falla es en el seguimiento post venta, pues de acuerdo con lo observado en la empresa, los agentes vendedores no llaman a sus clientes para conocer si éste quedó satisfecho o si desea adquirir otro producto o servicio.

Al analizar la comprensión, respeto y supervisión al cliente, se debe tomar en cuenta que para desarrollar una estrategia de servicio efectiva,

puede que el procedimiento más sencillo sea escuchar debidamente a los clientes, de esta manera se pueden comprender los deseos del consumidor. De acuerdo con las encuestas, los clientes manifiestan que por ejemplo en el momento de realizar una queja o reclamo en términos generales les resultó fácil (22.07%) y les escucharon (27.76%) el promedio de las notas de éstas es 7.64, sin embargo al preguntárseles si se les recompensó de alguna manera el grado de insatisfacción fue de 19.93%, lo que representa en nota un 6.62 que se ubica entre neutro y satisfecho. (Interpretación de resultados, p.73 y cuadros 6.3 p.96, 6.4 p.97, 6.5 p.98). Por lo tanto, la empresa, cuando comete errores omite recompensar al cliente, lo que no le da muestra clara al cliente de que lo están comprendiendo.

La tecnología es otro elemento que puede constituir un medio importante para aumentar la calidad de los servicios, siempre que su utilización corresponda con los objetivos de mejorar los servicios y acercarse más al cliente. Con respecto de la tecnología la empresa está en constante actualización de equipos, además entre las principales fortalezas de la empresa se encuentra la calidad (51.80%) y las marcas que distribuye (17.27%), las cuales son reconocidas. (Fortalezas y debilidades, p.64)

También en lo referente al servicio al cliente, las empresas tienen la necesidad de innovar sus productos o servicios, ya que esto les puede ayudar a diferenciarse en el mercado competitivo actual. La empresa necesita buscar algún elemento que la diferencie de las otras, como lo sería un departamento de servicio al cliente pues de acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los competidores, de las once empresas entrevistadas solamente tres poseen uno. Esta empresa puede diferenciarse de las tres empresas que poseen departamento de servicio al cliente por las estrategias que utilice. La empresa necesita formular e implementar dentro del departamento acciones enfocadas hacia el cliente porque las empresas competidoras practican algunas y ésta no, como por ejemplo: la carta de presentación que incluye el teléfono, fax, correos electrónicos, nombres de las personas que

conforman el departamento, línea 800 gratuita para atender consultas de manera sencilla y confiable, asesoramiento, buzón de sugerencias, evento anual para clientes, seminarios y certificación ISO 9000.

(Interpretación de resultados, p.76)

El contratar gente adecuada, como un paso más dentro del servicio al cliente es fundamental, se debe pensar qué es lo que quiere el cliente: ser tratado de buena manera, que le faciliten su compra y le ofrezcan soluciones para sus problemas o necesidades. Es necesario realizar un proceso de selección de personal adecuado porque las personas que se relacionan con clientes deben tener empatía, autocontrol y respeto al cliente. En este aspecto aunque la empresa posee personal capaz, debido al proceso de reclutamiento y selección de personal, el nivel académico y la disponibilidad, falta capacitación en servicio al cliente. Ello podría ser causa de desaciertos como: tiempos de respuestas lentos y ausencia de seguimiento post venta. (Fortalezas y debilidades de la empresa, p.64)

Completamente relacionado con lo anterior, está la necesidad de proporcionar formación especializada al personal, no basta con enseñar a sonreír y a ser cortés con los clientes sino, que va más allá, está dirigida a desarrollar sistemas por medio de los cuales se pueda brindar un servicio de calidad. Nuevamente se puede señalar que aunque la empresa capacita a sus técnicos y analistas, y además ofrece seminarios como por ejemplo de liderazgo; no le ha dado al personal capacitación en materia de servicio al cliente.

Otra debilidad en este aspecto es que la empresa cambia mucho de personal, lo cual no es beneficioso pues el cliente no llega a tener una relación muy duradera con éste y provoca problemas de identificación.

El servicio al cliente también requiere establecer objetivos, medir el rendimiento y actuar, según lo observado en la empresa, no poseen objetivos de servicio y mucho menos procedimientos para medir el rendimiento. De acuerdo con el autor el procedimiento más sencillo para

mejorar los servicios es fijar los objetivos de los mismos y esto no se puede realizar si no se encuentra un sistema para medir el rendimiento. Por lo tanto la empresa necesita establecer normas para lograr medir el rendimiento de sus servicios.

Por último se deben establecer incentivos, el personal siempre espera ser recompensado de alguna forma por los resultados de su trabajo, si una empresa los mantiene motivados y los incentiva tanto monetaria como emocionalmente, el personal va a realizar su trabajo de una mejor manera. El tipo de incentivo que tiene el personal, según lo observado, es el ofrecido por la asociación solidarista, la cual brinda médico, préstamos, becas entre otros, pero la empresa no incentiva a su personal recompensándole ya sea material o monetariamente. Esto por supuesto no se puede considerar positivo ya que el personal no recibe incentivos de la empresa de forma directa.

Otros enfoques de servicio al cliente que se señalan aquí muy brevemente son los expuestos por Carr y Buckner:

De acuerdo con los tipos de beneficios esperados, supuestos y añadidos expuestos por Carr, los agentes vendedores otorgan beneficios esperados a los clientes, pues comprenden sus necesidades y poseen conocimientos técnicos de todos los productos y servicios de acuerdo con lo manifestado en las encuestas. (cuadros 5.1 p.86 y 5.4 p.89)

El estar recibiendo beneficios esperados no es lo que se considera en este estudio como lo adecuado, porque lo ideal es que se superen los beneficios esperados, según lo definido al inicio de este diagnóstico.

Los beneficios supuestos que reciben los clientes de la empresa según las características especiales mencionadas por los clientes en la encuesta son: el buen funcionamiento del equipo, al ser productos de marcas reconocidas y de buena calidad y la garantía.

En relación con los beneficios añadidos, la empresa falla: al realizar una compra no se llama al cliente para saber cómo le está trabajando el equipo, si está satisfecho o si necesita otro producto o servicio. Por lo tanto, la empresa

debe superar esta deficiencia porque precisamente en el contexto de esta investigación el valor añadido es el que está relacionado con el servicio al cliente. (Cuadros 5.5 p.90 y 5.6 p.91)

Con respecto a los servicios de apoyo que menciona Buckner, la empresa posee varios, como por ejemplo: crédito, pedidos por correo, teléfono e Internet, sistema de entrega, mantenimiento y reparación, instalación de equipo, entre otros. Aunque según la visión de Buckner la empresa tiene servicios de apoyo, estos están muy descentralizados.

Elementos críticos en la elaboración de un modelo de servicio al cliente

A continuación se hará un análisis de las áreas que deben ser evaluadas en un modelo de servicio al cliente. Estas áreas fueron sometidas a evaluación en la encuesta aplicada a los clientes.

Satisfacción con la pre-venta, venta y post-venta

Los agentes vendedores de la empresa deben mejorar de acuerdo a las recomendaciones de los clientes: los tiempos de respuesta (18.27%), en lo referente a cotizaciones y pedidos.

Al vender la empresa artículos tecnológicos, los clientes necesitan información, demostraciones y asesorías sobre los productos y servicios, debido a que la tecnología es un área que está en constante cambio. Según los resultados obtenidos de las encuestas los clientes recomiendan a la empresa ofrecer más información sobre sus productos y servicios 17.33%, demostraciones 0.23% y asesorías 1.17%. Aunque éstos dos últimos porcentajes no sean muy representativos, señalan que las demostraciones y las asesorías serían una excelente forma de proporcionarle al cliente información sobre los productos y servicios que brinda la empresa.

El seguimiento a los clientes es otro aspecto en el cual la empresa falla, esto debido a que, el 12.41% recomienda que se les dé seguimiento, de acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes.(Fortalezas y debilidades p.71)

Además es importante ofrecerle a los clientes las nuevas adquisiciones de la empresa con el fin de satisfacer sus necesidades y de promocionar los productos o servicios de la empresa. El 62.98% de los encuestados desconoce el material promocional de la empresa, según la escala representa un 6.63. El 46.27% dice estar insatisfecho debido a que no le ofrecen los nuevos productos y servicios de la empresa por ello en este punto obtuvo una nota de 4.95.

Satisfacción con la comunicación telefónica

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 82.56% manifiesta que los atienden con amabilidad, el 61.21% se encuentra satisfecho con la agilidad y transferencias de llamadas por parte de la recepción, pero obteniendo la nota mínima aceptable. Las notas que corresponde a los aspectos anteriores son 8.99 y 7.84 respectivamente.

De acuerdo con lo observado, la empresa cambia mucho el personal de la recepción, lo cual puede que esté perjudicando a la empresa, con la agilidad y transferencia de llamadas fue donde obtuvo la menor nota.

Satisfacción con el área administrativa y de mercadeo

El área administrativa no ofrece promociones a sus clientes y las empresas competidoras sí las realizan, de acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas a los competidores. (Interpretación de resultados, p.76). De acuerdo con las entrevistas aplicadas a los gerentes de la empresa, se observa que muy pocos realizan acciones por mejorar el servicio al cliente del departamento a su cargo y sólo cuatro de ellos conocen algunas estrategias que realizan sus competidores, lo cual indica falta de coordinación y comunicación entre los gerentes. Según las entrevistas aplicadas a los gerentes de la empresa, se puede manifestar que éstos son concientes de la importancia y de los beneficios que tendría la empresa si se implementara un departamento de servicio al cliente, además, los gerentes tienen conocimiento de los aspectos que se deben optimizar en cada departamento para mejorar el servicio al cliente, muchos de los cuales

fueron nombrados por los clientes como recomendaciones en la encuesta. Por ejemplo: darle seguimiento al cliente, desde que se realiza la venta, hasta que se realice el cobro, más información sobre productos, servicios y procedimientos, monitoreo y control en tiempos de respuesta al cliente y una comunicación unificada entre el cliente y la empresa, para que éste conozca quien puede ayudarlo.

De acuerdo con la encuesta aplicada a los clientes, los sistemas de crédito, cobro y facturación brindados por la empresa son óptimos, pues según los resultados obtenidos se califica como satisfecho con el sistema de crédito un 74.37%, cobro un 66.90% y facturación el 72.95%. Lo que representa en notas según la escala 9.14, 8.97 y 8.51 respectivamente. Estas se ubican en un nivel mayor al mínimo aceptable.

Satisfacción con servicio de reparación

En relación con el departamento de Soporte y servicios, de acuerdo con las encuestas aplicadas a los clientes. Las notas obtenidas en la escala de Likert el servicio de mantenimiento 7.67 (satisfecho el 41.99%) y con el precio cobrado por éste 7.70 (satisfecho un 37.00%). Lo cual indica que este departamento está alcanzando la nota mínima aceptable con el cumplimiento de sus tareas, generando satisfacción en los clientes con los servicios recibidos.

En resumen los problemas que presenta la empresa en el campo de servicio al cliente son:

- Carencia de visión por parte de los gerentes.
- Falta desarrollar un nicho estratégico.
- No existen estrategias globales.
- No hay una comprensión total del negocio.
- Falta recompensar al cliente después de realizar una queja o un reclamo.
- Falta capacitación al personal en materia de servicio al cliente.
- No existen objetivos de servicio al cliente.
- Carencia de incentivos para el personal.

Una vez realizado el diagnóstico se presenta en el siguiente apartado una propuesta que trate de dar respuesta a los problemas planteados.

Diseño de un modelo de servicio al cliente para una empresa perteneciente al sector tecnología

Un modelo de servicio al cliente implica un cambio global en la organización de la empresa. Para lograr el cambio se deben implantar acciones que se orienten a todos los sectores de la empresa. La empresa en estudio posee varias deficiencias que son fundamentales corregir, para brindar un mejor servicio a los clientes.

A continuación se detallan las acciones y cambios que se recomiendan para mejorar el servicio al cliente en la empresa y lograr una diferenciación de las otras empresas pertenecientes a este sector.

La propuesta se plantea de acuerdo con las áreas que se evaluaron previamente.

Satisfacción con la pre – venta hasta la post – venta

Una venta no termina cuando se le entrega el producto o se brinda el servicio al cliente, y éste lo paga. Una venta va más allá, los agentes vendedores deben llamar al cliente una semana después de realizar la venta, con el fin de preguntarle a éste, si está satisfecho con el producto o con servicio, si está funcionando bien y ponerse a disposición del cliente, para solucionar alguna necesidad futura. Esto demuestra también que la empresa está comprendiendo su negocio desde la pre –venta hasta la post –venta.

Además el agente vendedor debe recordar que según el grado de satisfacción que tenga el cliente con el proceso de la venta, la empresa podrá generar una venta futura. De ésta manera el agente vendedor debe llamar o visitar al cliente cada vez que la empresa adquiera productos, servicios nuevos o algún accesorio para el equipo que compró a la empresa.

Es fundamental responder a las cotizaciones y pedidos de los clientes en un tiempo máximo de 24 horas a partir del momento en que el cliente realiza la cotización o el pedido. Se debe tomar en cuenta que la empresa en estudio no es la única en brindar estos productos y servicios, lo que debe cuidar mucho

los tiempos de respuesta ya que existen otras en el mercado que pueden dar el mismo producto, aunque de diferente marca, en un tiempo menor.

Para resolver el problema que se da con los tiempos de entrega del producto se propone:

- Si hay inventario del producto la empresa debe tardar un máximo de tres días para entregárselo al cliente.
- Si no hay inventario del producto, se le avisará al cliente para que éste conozca las condiciones y el tiempo debe esperar para recibir el producto.

La tecnología es un sector que está en constante cambio y que aún es desconocida para algunas personas, por lo tanto es necesario abrir un espacio para que las personas se informen y conozcan acerca de ésta. Debido a que los productos y servicios ofrecidos por la empresa son tecnológicos, los agentes vendedores deben dedicar tiempo al cliente para explicarle acerca de las tecnologías que posee la empresa, para ello es imprescindible brindarle información al cliente mediante: asesorías, seminarios y talleres para el manejo adecuado del equipo y demostraciones de productos. La empresa se beneficia porque promociona sus productos y servicios, mantiene una relación más estrecha con el cliente, atrae nuevos prospectos y crea en la mente del cliente una buena imagen. Por otra parte, el cliente también se beneficia, porque le ofrecen novedosas soluciones tecnológicas para satisfacer sus necesidades.

Satisfacción con el área administrativa y de mercadeo

El área administrativa es el eje fundamental de la empresa, debe coordinar bien con las otras áreas para así lograr un mejor desempeño. La gerencia general debe dar apoyo a sus gerentes en todo momento, es necesario que ésta los motive a aportar ideas que beneficien a la empresa.

Para que los gerentes transmitan una visión directa a los empleados, respecto al servicio que se ofrece al cliente, es necesario capacitar, tanto al personal como a los gerentes, en cómo comunicarse adecuadamente, el manejo

operacional de la empresa y relaciones humanas. (Ver cronograma de actividades al final de este apartado).

La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo por medio del cual formule estrategias para promocionar sus productos y servicios, se recomienda su creación, para efectos de esta investigación no se elaborará.

Debido a la inexistencia de un departamento de mercadeo, la empresa no debe prescindir de una campaña publicitaria para darse a conocer y realizar estrategias dirigidas hacia el cliente (empresas), por lo que se le recomienda: formular promociones como por ejemplo:

- ✓ Por la compra de una computadora se le regalará un “mouse” o un “mouse pad”.
- ✓ Mantenimiento gratis tres meses después de realizada la compra.
- ✓ Por la compra de una fotocopiadora se le regalará el mantenimiento de un mes.
- ✓ Un facsímil gratis por la compra de un equipo de microfilm.
- ✓ Garantía por un año.

Estas son algunas de las promociones que la empresa puede brindar a sus clientes como recompensa por haberla preferido en el momento de realizar la compra. De esta manera el cliente se siente satisfecho por el equipo que compró e incentivado a comprar de nuevo en la empresa, lo anterior ayuda a fortalecer su nicho estratégico.

Como la empresa tiene personal capaz, pero poco capacitado en materia de servicio al cliente, se impartirán una serie de seminarios como: el servicio al cliente en el siglo XXI, la importancia del servicio al cliente en las empresas tecnológicas y el cliente y su empresa, en otros. (Ver cronograma de actividades al final de este apartado).

Dada la ausencia de objetivos de servicio al cliente dentro de la empresa en estudio, se han diseñado los siguientes:

- Mejorar la transmisión de la visión de servicio al cliente por parte de los gerentes a su personal.

- Establecer tiempos de respuesta y determinar formas concretas de recompensa.
- Determinar las acciones específicas orientadas al seguimiento post venta.
- Ofrecer seminarios y talleres al personal, en materia de servicio al cliente.
- Implantar mecanismos de control para el servicio a los clientes.

En cuanto a los incentivos que ofrecerá la empresa a sus empleados se harán a través del área de Recursos Humanos, entre los cuales se pueden nombrar:

- Celebrar los cumpleaños del personal, con un almuerzo o un queque.
- Una rifa de un fin de semana en un hotel de playa para dos personas dos veces al año.
- Certificados de empleado del mes.
- Tarjetas o memorandos de reconocimientos por anualidad laboral.
- Flores o un detalle para el personal en días especiales: de la madre, de la secretaria y del padre.

La empresa posee excelentes recursos tecnológicos, por lo cual se recomienda la creación de un software que brinde un mejor servicio a los clientes. Este software puede contener: una base de datos de los clientes de la empresa, un registro de las quejas o reclamos por parte de los clientes y el seguimiento que se les dio a éstas.

El sistema de crédito, cobro y facturación de la empresa es satisfactorio, sin embargo no puede descuidarse por lo que se recomienda: llamar a los clientes para avisarles acerca del vencimiento de facturas y enviar al personal correspondiente a ejecutar el cobro; el cual debe ser puntual para que el cliente no tenga que llamar a la empresa, esto no deja una buena imagen de la empresa. Además las facturas deben ser claras para evitar malentendidos con los clientes.

Satisfacción con la comunicación telefónica

Para evitar retrasos en las comunicaciones telefónicas, cuando una persona llama a la empresa, la recepcionista debe verificar primero si el personal solicitado en la extensión se encuentra disponible antes de transferir la llamada, con el fin de asegurar una comunicación adecuada y eficiente.

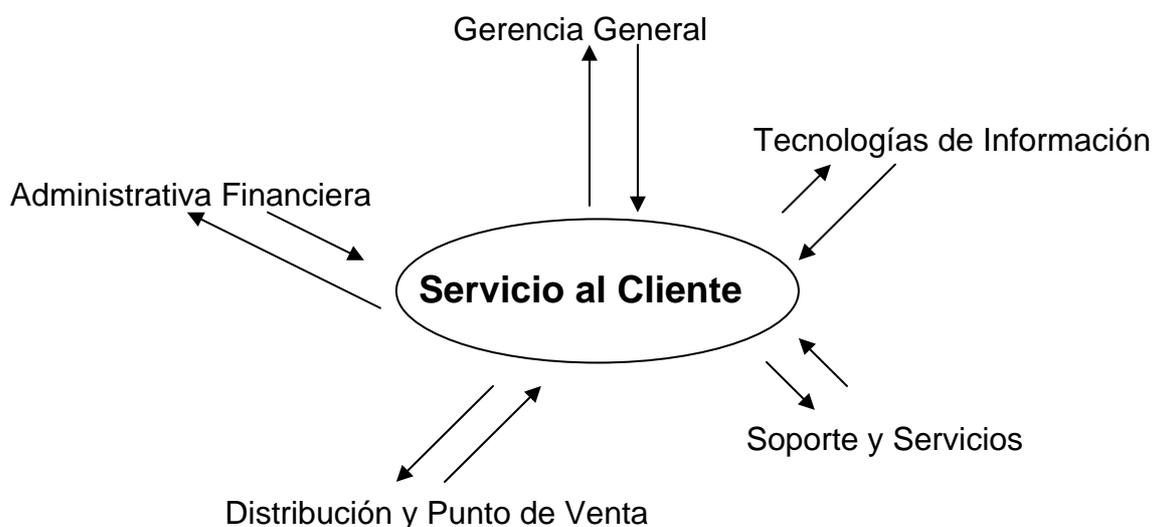
Se recomienda la permanencia de la recepcionista, dado a que se pierde tiempo instruyendo a una nueva persona lo cual incide en la agilidad de la recepción, lo que podría provocar insatisfacción en los clientes que llaman a la empresa.

Satisfacción con servicio de reparación

Este departamento se encarga de reparar el equipo, se le sugiere llamar al cliente para informarle acerca del daño del equipo, el costo de la reparación y la fecha en que se le entregará, lo cual no se practica en este departamento.

Este departamento es el responsable de cumplir con los contratos de mantenimiento, el respaldo de equipos y la recuperación de datos, por lo cual no debe descuidar el servicio tan eficiente que ofrece, porque es un soporte para las ventas de la empresa.

Visión sistemática de servicio al cliente



El departamento de servicio al cliente recibirá de los otros departamentos, los problemas y sugerencias en relación con los clientes, después este departamento buscará la forma de solventar los problemas.

Como elemento central de este modelo, se propone un departamento de servicio al cliente que englobe acciones relacionadas y coordinadas con todos los departamentos.

Departamento de servicio al cliente

Objetivo del departamento

Crear un departamento de servicio al cliente externo que canalice todas las inquietudes de los clientes y posea mecanismos de seguimiento y control de las demandas de éstos.

Primera tarea: crear el departamento, con un personal mínimo de dos sujetos fijos que desarrollarán las siguientes funciones:

- El encargado del departamento será responsable de darle seguimiento y canalización a todas las inquietudes y quejas de los clientes, así como hablar con los gerentes hasta reportar el problema como resuelto. Además el encargado atenderá al cliente cuando éste llegue a las instalaciones de la empresa.

- El asistente será responsable, de recibir vía telefónica las quejas y de llenar el reporte de la mismas, además todas las sugerencias y dudas de los clientes. En caso de que el encargado del departamento no se encuentre en la empresa, el asistente atenderá a los clientes que lleguen a ésta.

Esto garantizará que el cliente no se sienta desorientado respecto a la persona con quién debe establecer contacto, y además no se recarguen responsabilidades en los vendedores o empleados, cuya responsabilidad es otra, de ésta manera podrán desempeñarse mejor y el departamento de servicio al cliente se encargará de las inquietudes y atención del cliente.

Como segundo paso se elaboró una guía de procedimientos y operaciones para el departamento de servicio al cliente. Para la elaboración de la siguiente guía se revisaron otras propuestas de servicio al cliente, se hizo un extracto de los pasos más importantes, se añadieron algunas ideas propias y se procedió a formular esta guía.

Guía de procedimientos y operaciones del departamento de servicio al cliente

Cuando el cliente le llama

- Sea cortés en todo momento, de ésta manera creará una buena imagen de la empresa.
- Salude al cliente (Buenos Días, Buenas Tardes, Buenas Noches) con una sonrisa en su cara, aunque éste no lo esté observando lo percibirá.
- Hágale saber al cliente cuál es su nombre, de esta manera la relación será más cálida e indíquelo a cual departamento está llamando.
- Pregúntele el nombre y llámelo por él, durante la conversación así ésta será más cálida y el cliente se sentirá en confianza.



Boleta de Reportes	
	Fecha____
	Hora____
Empresa_____	
Nombre_____	
Asunto_____	

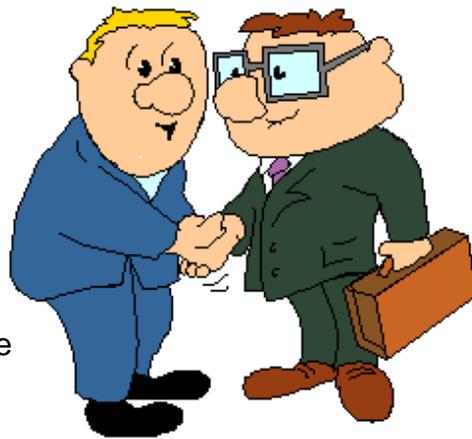
Firma Encargado S.C.	

Firma Asistente S.C.	

- Pregúntele ¿en qué le puedo ayudar? De ésta manera el cliente sentirá que usted está en completa disposición para ayudarlo.
- En caso de que sea una queja o reclamo, llene la boleta de reportes e indíquelo al cliente el tiempo en el cual le dará una razón al respecto.
- Al terminar la conversación agrádezcalle al cliente por la llamada y reitérele cuando le va a dar una respuesta al problema que el o ella plantea.

Cuando el cliente le visita

- Sea cortés en todo momento, así dará una buena impresión de usted y de la empresa.
- Si usted se encuentra ocupado en el teléfono, haga contacto visual con el cliente para hacerle saber que usted ya lo vio o dígame a la persona con la que habla “disculpe un momento, por favor” e indique a la persona que en breve la atiende.
- Cuando la vaya a atender extienda su mano y saludela, identifíquese y pregúntele ¿en qué le puedo ayudar?
- Siempre permita que el cliente pase primero por la puerta, ya sea la de entrada principal, la de recepción o la de su oficina. Esta es una manera de demostrarle al cliente lo importante que es para la empresa.
- Escuche y mire siempre al cliente a los ojos así él sentirá que lo están escuchado.
- Si recibe una llamada telefónica mientras atiende a un cliente, discúlpese antes de contestar el teléfono, si la llamada no puede ser atendida con brevedad indíquele que en estos momentos está ocupado y que le devolverá la llamada lo antes posible.

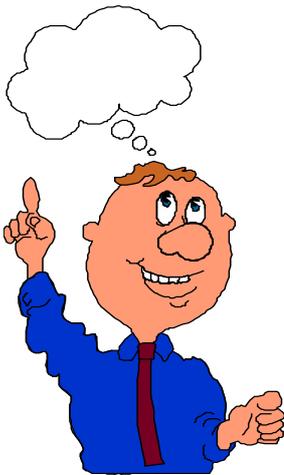


Boleta de Reportes	
	Fecha_____
	Hora_____
Empresa_____	
Nombre_____	
Asunto_____	

Firma Encargado S.C.	

- En caso de que sea una queja o reclamo, trate de solucionarlo inmediatamente, pero si no puede llene la boleta de reportes e indíquele el tiempo en que le dará una razón al respecto.
- Despídase levantándose de la silla, extendiendo su mano y agradeciéndole por su visita.

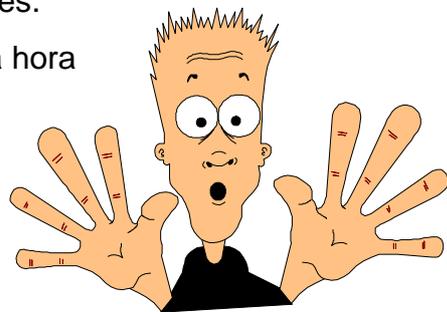
Recuerde



- Todas las quejas deben ser contestadas al cliente en un plazo **máximo de 24 horas** después de haber sido presentadas.
 - Nunca discuta con el cliente.
 - El teléfono es para atender a los clientes, debe estar libre para recibir las llamadas.
 - Utilice un vocabulario adecuado en todo momento y sea respetuoso.
-
- Mantenga siempre su escritorio ordenado.
 - La oficina debe permanecer limpia y con un aroma agradable para hacer la visita del cliente más confortable.
 - Mantenga una excelente presentación.

Nunca Olvide:

- Realizar las llamadas telefónicas pendientes.
- Llegar a las reuniones con los clientes a la hora exacta. (En caso de que no pueda, avise que se retrasará y si se le va a hacer imposible llegar llame por lo menos con un día de anticipación, para reprogramar la cita).
- Enviar los documentos que le solicitaron.
- Contestar los mensajes que le dejan los clientes.



¿Cómo tratar a un cliente furioso?

Recuerde que el cliente merece respeto en todo momento y que es mejor reaccionar de forma pacífica y amable que ponerse a discutir con él, nunca pierda el control.

Tenga presente:

- Mantenga en todo momento la calma, aunque el cliente esté furioso usted debe mirarlo a los ojos y escucharlo ya que necesita conseguir la información para poder solucionar el problema.
- No argumente, eso no le va a llevar a una solución.
- Ofrezca disculpas al cliente y dígame que va a solucionar el problema lo más pronto posible.
- Mientras el cliente le habla asienta con la cabeza para demostrarle que usted le está entendiendo.
- Cuando haya detectado el problema, trate de solucionarlo inmediatamente, en caso de que no pueda, dígame que va a trabajar en ello y que le llamará con la mayor brevedad posible.
- Cuando el problema éste resuelto, llámelo para saber el grado de satisfacción que posee.



¿Por qué son importantes las quejas?

Las quejas son muy importantes en una empresa por tres razones:

- Le indican a la empresa en cuáles áreas está fallando.
- Las quejas le dan una segunda oportunidad a la empresa de reparar lo malo que han hecho.
- La mayoría de clientes satisfechos con la solución de una queja, volverán a la empresa ya que confían en ésta.



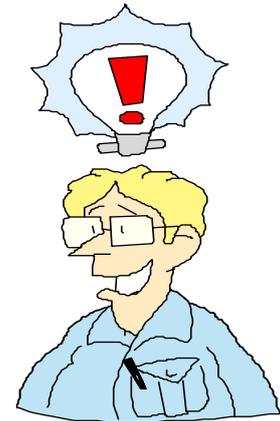
Recuerde:

- Dependiendo de cómo resuelva la queja, la empresa tendrá la oportunidad de mantener o perder a un cliente, en el futuro.
- Entre más pronto se responda a las quejas, así será el grado de satisfacción que tendrá el cliente con la empresa y una queja mal manejada no sólo le puede costar la pérdida de un cliente, sino que un cliente insatisfecho transmitirá ese sentimiento a otros.

¿Qué hacer con el cliente después de la queja o el reclamo?

Según Carr (1992): existen cuatro razones por las cuales las empresas deben preocuparse por retener a clientes que se encuentren insatisfechos por problemas causados por la empresa, las cuales son:

1. Los clientes nuevos resultan caros.
2. Los clientes actuales son muy valiosos.
3. Los clientes satisfechos perdonan con facilidad.
4. Los clientes son más sensibles a la forma en que los traten que cualquier otra cosa. (p.11)



Un cliente insatisfecho puede recompensarse de varias maneras como:

- Cupón de descuento para la próxima compra.
- Obsequio de un artículo complementario para su equipo.
- Si el problema fue muy grave, debe enviarse una carta por medio de la cual se ofrezca una disculpa al cliente y se le ofrecerá una revisión del equipo gratis.

Mecanismos de control del modelo de servicio al cliente

Es necesario que el departamento de servicio al cliente cuente con mecanismos de control, de esta manera se pueden corregir errores y optimizar las funciones de la empresa.

Los mecanismos de control por utilizar se detallarán a continuación:

- **Encuestas de auto evaluación:** Se realizarán mensualmente a 50 clientes escogidos al azar con el fin de monitorear el desempeño tanto del departamento de servicio al cliente como el de la empresa. Se sugiere aplicar la misma encuesta que se aplicó a los clientes para esta investigación.

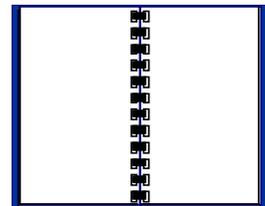


ENCUESTA



- **Buzón de sugerencias:** Se ubicará un buzón en la recepción de la empresa para que los clientes que la visitan tengan la opción de manifestar su opinión con respecto de los servicios ofrecidos.

- **Informe:** Este se realizará mensualmente y detallará aquellos casos de disconformidad, indicando cuál fue el problema y cómo se solucionó, este informe se debe presentar a la gerencia para que tome las medidas necesarias al respecto.



Presupuesto de la implementación del modelo

Remodelación	491.000,00
Seminarios	600.000,00
Salarios	591.276,00
Equipo de Oficina	2.058.202,46
Total de la Inversión	¢ 3.740.478,46

Remodelación

Dos estaciones de trabajo en forma de “L”, una de ellas tiene un sobre con extremo redondo para la atención al público, con medidas de 1.60 x 1.50 metros. La otra tiene unas dimensiones de 1.50 x 1.50 metros. Ambas estaciones incluyen un gavetero móvil, con tres unidades dos de las cuales son corrientes y una para archivo de carpetas colgantes. Se incluye también con cada una un teclado móvil.

Las tres divisiones serán fabricadas en panel de melamina hasta una altura 1.00 metro sobre el nivel del piso, vidrio hasta 2.10 metros y panel hasta el cielo raso. Sólo el primer panel de la pared del fondo será lleno hasta el cielo. Se incluye una puerta de vidrio con marco de aluminio anodizado. Todos los muebles serán fabricados en melamina de 17 mm de espesor. Los paneles serán fabricados en melamina con núcleo de estereofón y serán montados en una estructura de aluminio anodizado en tono por escoger.

El precio del proyecto es de ¢491.000,00 (Incluye mano de obra)

Seminarios

Los seminarios serán impartidos en la empresa a un total de 30 personas: agentes vendedores, recepcionistas, personal del área de soporte y servicios y a los gerentes. El costo es de ¢20.000 por persona.

Salario mensual para dos personas:

Encargado de servicio al cliente	240.000.00
Asistente servicio al cliente	180.000.00
Cargas sociales	171.276.00

Equipo de oficina

Cantidad	Artículo	Precio
1	Teléfono inalámbrico SONY	15.393,81
1	Abanico de pie Sanyo	14.500,00
2	Silla de espera LEOGAR S.A.	47.324,00
2	Silla secretarial LEOGAR S.A.	97.802,00
4	Sellos de madera	4.400,00
1	Sello automático	2.700,00
12	Lapiceros Sierra azul	1.620,00
12	Lapiceros Sierra negro	1.620,00
12	Lápices Mongol	780,00
1	Corrector de brocha	287,60
1	Corrector de lápiz	620,00
2	Borradores medianos	221,00
1	Paquete de hojas Bond	331,85
3	Paquetes fólter oficio	703,00
3	Paquetes fólter carta	586,00
1	Grapadora mediana	1.760,00
1	Paquete clips colores	247,80
1	Paquete clips sencillos	63,80
1	Marcador negro	221,24
1	Marcador azul	221,24
1	Tajador	86,00
1	Libreta de apuntes	276,42
1	Papelera	3.154,00
1	Almohadilla	371,70
1	Caja de grapas	230,10
1	Tinta negra	227,90
1	Basurero	2000,00
1	Computadora Compaq 5300	343.101,00
1	Impresora Cannon 5100	17.352,00
1	Software	1.500.000,00

Algunos de los artículos tenían el precio en dólares y para la conversión a colones se utilizó un tipo de cambio de ¢349.

Cronograma de las acciones programadas

A continuación se detallará un cronograma de actividades por desarrollar a partir del mes de octubre del presente año:

Fecha	Actividad	Duración
1 de octubre	Remodelación Compra de equipo de oficina	1 al 19 de octubre
1 de octubre	Selección del personal a cargo del Departamento de servicio al cliente.	1 al 11 de octubre
5 de octubre	Seminario: "El servicio al cliente en el siglo XXI"	8:00 AM a 12:00 PM
12 de octubre	Seminario: "Importancia del servicio al cliente en las empresas tecnológicas"	8:00 AM a 12:00 PM
19 de octubre	Taller: ¿Cómo comunicarse adecuadamente?	8:00 AM a 12:00 PM
26 de octubre	Taller: "El cliente y su empresa"	8:00 AM a 12:00 PM
2 de noviembre	Taller: "Relaciones humanas"	8:00 AM a 12:00 PM
9 de noviembre	Taller: "Manejo operacional de la empresa"	8:00 AM a 12:00 PM
11 de noviembre	Organización del departamento	11 al 16 noviembre
18 de noviembre	Apertura del Departamento de	Servicio al Cliente

Boleta de reportes

Fecha _____
Hora _____

Empresa _____
Nombre _____

Asunto _____

Encargado Servicio al Cliente

Asistente Servicio al Cliente

Recibido por: _____
Fecha _____
Hora _____

Bibliografía

- Buckner, Leroy. (1983). Servicio a clientes. Primera Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Carr, Clay. (1992). La vanguardia del servicio al cliente. 15 claves para satisfacer al cliente. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Hernández, Roberto y otros. (1999). Metodología de la investigación. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Juran, J.M. y otros. (1995). Análisis y planeación de la calidad. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Keith, D. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Kotler y Armstrong (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Edo. de México.
- Sabino, Carlos. (1998). El proceso de investigación. Cuarta Edición. Editorial Panamerica. Santafé Bogotá, Colombia.
- Solano, Juan Diego. (Setiembre,1999). Revista de servicio civil. Octava Edición. San José, Costa Rica.

Anexos

Tema: El servicio al cliente en una empresa tecnológica

Problema

¿Cómo se puede desarrollar un modelo de servicio al cliente en una empresa perteneciente al sector tecnología?

Diagnóstico

Objetivo General

Analizar los elementos necesarios para elaborar un modelo de servicio al cliente.

Objetivos Específicos

- Argumentar la importancia del servicio al cliente.
- Establecer la relación entre calidad y servicio al cliente.
- Identificar las acciones implementadas por las empresas pertenecientes a este sector, en materia de servicio al cliente.
- Distinguir las principales áreas por evaluar en un modelo de servicio al cliente.
- Señalar las fortalezas y debilidades de la empresa, en materia de servicio al cliente.

Propuesta

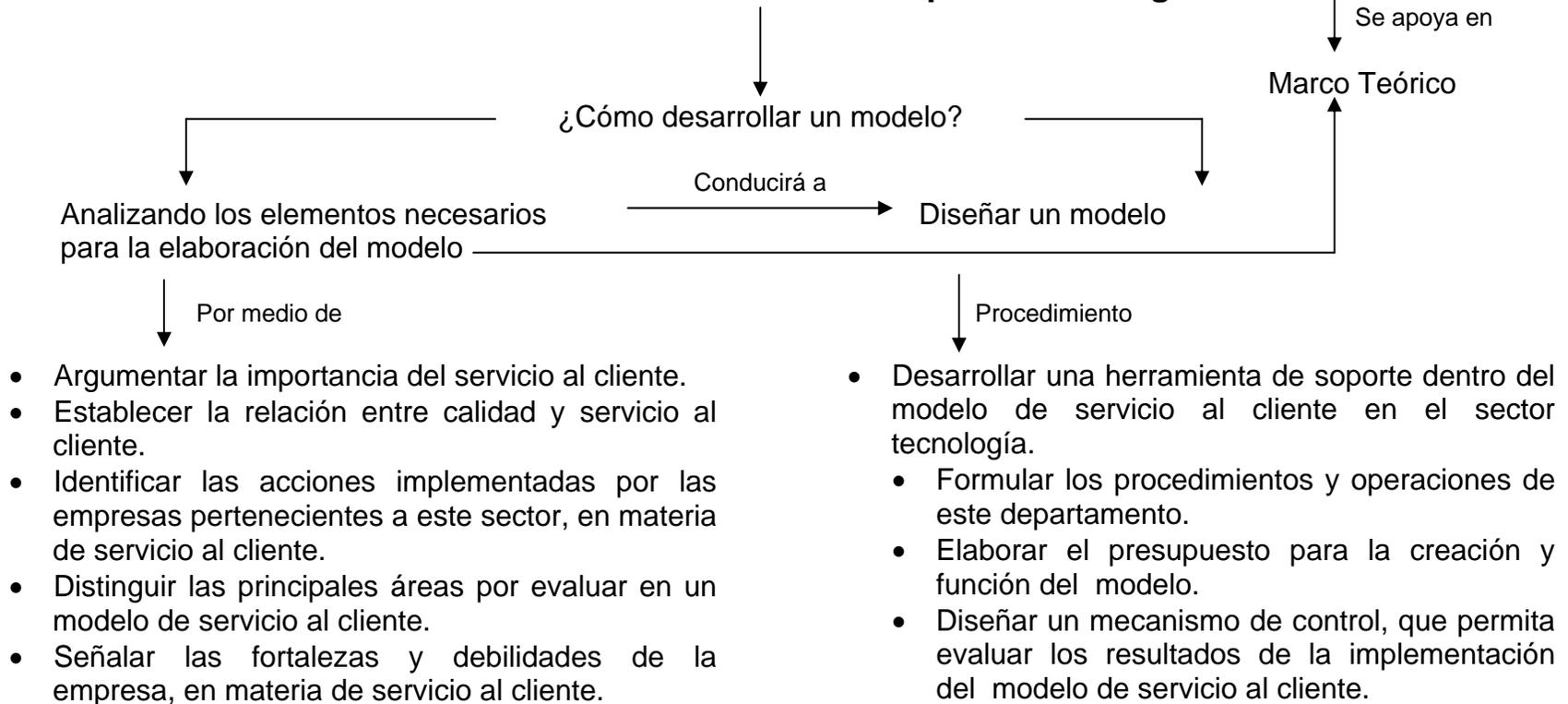
Objetivo General

Diseñar un modelo de servicio al cliente para una empresa perteneciente al sector tecnología.

Objetivos Específicos

- Desarrollar una herramienta de soporte dentro del modelo de servicio al cliente en el sector tecnología.
- Formular los procedimientos y operaciones de este departamento.
- Elaborar el presupuesto para la creación y función del modelo.
- Diseñar un mecanismo de control, que permita evaluar los resultados de la implementación del modelo de servicio al cliente.

El servicio al cliente dentro de una empresa tecnológica



Objetivo general del diagnóstico

Analizar los elementos necesarios para la elaboración de un modelo de servicio al cliente

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Instrumento
1. Argumentar la importancia del servicio al cliente.	Servicio al cliente	1. Momentos de verdad	Entrevistas a gerentes Entrevistas a competidores Revisión bibliográfica
2. Establecer la relación entre calidad y servicio al cliente.	Relación entre calidad y servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión directa 2. Desarrollo de un nicho estratégico 3. La alta dirección debe demostrar su apoyo 4. Comprender su negocio 5. Comprender, respetar y supervisar al cliente 6. Utilización de la tecnología adecuada 7. La necesidad de innovaciones 8. Contratar a la gente adecuada 9. Proporcionar formación especializada 10. Establecer normas, medir el rendimiento y actuar 11. Establecer incentivos 	Revisión bibliográfica
3. Identificar las acciones implementadas por las empresas pertenecientes a este sector, en materia de servicio al cliente.	Acciones implementadas en otras empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buzón de sugerencias ▪ Promociones ▪ Departamento de servicio al cliente ▪ Seminarios y talleres ▪ ISO 9000 	Entrevistas a competidores Entrevistas a gerentes

<p>4. Distinguir las principales áreas por evaluar en un modelo de servicio al cliente.</p>	<p>Áreas críticas de un modelo de servicio al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas ▪ Recepción ▪ Administrativa ▪ Reparación ▪ Crédito y cobro ▪ Soporte técnico 	<p>Entrevistas a competidores</p>
<p>5. Señalar las fortalezas y debilidades de la empresa, en materia de servicio al cliente.</p>	<p>Fortalezas y debilidades en materia de servicio al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Marca ▪ Garantía ▪ Facilidad de encontrar productos ▪ Tiempo de respuesta y entregas ▪ Información ▪ Mejor servicio al cliente ▪ Seguimiento a los clientes 	<p>Encuestas a clientes Entrevistas a gerentes</p>

Objetivo general de la propuesta

Diseñar un departamento de servicio al cliente para una empresa perteneciente al sector tecnología.

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Instrumento
1. Idear una herramienta de soporte dentro del modelo de servicio al cliente para el sector tecnología.	Herramientas de soporte para el modelo	Resultados de la aplicación de instrumentos	Encuesta a clientes Entrevista a gerentes Entrevista a competencia
2. Formular y crear los procedimientos y operaciones del departamento.	Procedimientos y operaciones	Cuando el cliente llama Cuando el cliente lo visita Cliente furioso Importancia de las quejas	Manual
3. Elaborar el presupuesto para la creación y función del modelo.	Costos	Salarios Equipo de oficina Remodelación	Presupuesto
4. Diseñar un mecanismo de control, que permita evaluar los resultados de la implementación del modelo de servicio al cliente.	Mecanismos de control	Desempeño del modelo de servicio al cliente	Encuestas Buzón de sugerencias Informe mensual

Hipótesis

Es fundamental que las empresas del sector tecnológico constituyan modelos de servicio al cliente para solventar las necesidades de los clientes y aumentar su satisfacción. Los modelos deben responder a las necesidades y características de cada empresa, de ninguna manera se puede esperar que estos modelos sean generalizados.

Metodología

Tipo de estudio

Existen diversos tipos de investigaciones, ésta en particular es una investigación descriptiva, para Hernández y otros (1999) "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (p. 60)

Se describirá el servicio a clientes que posee la empresa en la cual se realiza el estudio, además, las acciones que realizan las empresas pertenecientes a este sector y la opinión de los gerentes de la empresa con respecto a la implementación de un modelo de servicio al cliente.

Fuentes de información

Como fuentes de información para el desarrollo de esta investigación se llevo a cabo una serie de encuestas. Se encuestó a los clientes de la empresa, se entrevistó a los gerentes y también a los encargados de servicio al cliente en las empresas consideradas como competencia.

Población de estudio

Se utilizó tres tipos de población y se trabajó con la totalidad de los clientes, de los gerentes y de las empresas consideradas como competencia. Las cuales se detallan a continuación:

1. Clientes

Para esta investigación los clientes serán las empresas o corporaciones. Estas se encuestarán con el fin de obtener una calificación de la empresa, respecto a servicio al cliente.

La empresa proporcionó una lista de 563 clientes, quienes realizaron compras en el período comprendido entre octubre del 2000 a junio del 2001.

2. Gerentes

Esta entrevista se aplicó a los seis gerentes de la empresa con el fin de conocer su opinión con respecto a la implementación de un departamento de servicio al cliente.

Los departamentos en los que se entrevistó al gerente fueron:

- ✓ Gerencia general
- ✓ Distribución y punto de venta
- ✓ Tecnologías de información
- ✓ Administrativa financiera
- ✓ Soporte y servicios
- ✓ Recursos humanos

3. Competencia

Las entrevistas fueron realizadas vía telefónica a aquellas empresas que son consideradas competencia, según la empresa donde se realiza el estudio.

Instrumentos

Para esta investigación se aplicaron cuatro instrumentos: observación, encuesta a clientes, entrevista a gerentes y entrevista a competencia de la empresa. Los cuales se detallarán a continuación:

Descripción de instrumentos

Los instrumentos son utilizados para obtener información acerca del problema que se está investigando. En esta investigación se utilizaron la observación, la encuesta con escalamiento tipo Likert y la entrevista.

1. Observación

Para Hernández y otros (1999), la observación: “Consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta”. (p. 309)

En la empresa se observó: el comportamiento de los empleados en su lugar de trabajo, o sea en la empresa, la atención telefónica de la recepción y los procedimientos que se seguían en la atención del cliente.

2. Encuesta a clientes

Según Hernández y otros (1999) un escalamiento tipo Likert: “Consiste en un conjunto de ítems presentados de forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”. (p. 256)

Las encuestas están compuestas por una serie de preguntas ya sea abiertas o cerradas por medio de las cuales se miden una o varias variables.

Se elaboró un instrumento de evaluación, con escala tipo Likert, diseñado de la siguiente forma:

- a) Se inicia con una pregunta abierta sobre la característica principal que diferencia a ésta empresa, esta pregunta nos permite determinar ¿cuál es el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes?
- b) Veinticuatro preguntas en las que los clientes evalúan la empresa con una nota que va de 2 a 10 de acuerdo con una escala tipo Likert.

Descripción de la escala

2. Muy insatisfecho: en este caso los clientes muestran una actitud muy negativa y es muy importante que ningún cliente, en ningún aspecto o ítem califique a la empresa bajo este criterio.

4. Algo insatisfecho: bajo este ítem debe entenderse que los clientes no se sienten bien atendidos con la empresa y hay algo en el servicio que reciben, considerado como negativo.

6. Neutro: debe interpretarse como una evaluación indiferente del cliente donde el elemento evaluado no le disgusta o satisface tanto como para recordarlo. Es muy importante que los clientes no estén “neutros” en una evaluación de servicio al cliente. El cliente debe siempre recordar los elementos positivos.

8. Satisfecho: en esta categoría los clientes manifiestan una actitud positiva, esta es la calificación que puede considerarse como apenas aceptable en materia de servicio al cliente, pues lo mínimo que debe alcanzar la empresa es ofrecer la satisfacción al cliente.

10 Muy satisfecho: este es el nivel de excelencia cuantitativa, no debe considerarse como el nivel máximo por alcanzar, sino mas bien el punto en el que la empresa ya debe preocuparse por ir generando un nuevo valor agregado, pues tanto las empresas que estén en este nivel como sus competidoras, realizan benchmarking, es decir comparaciones estratégicas acerca de quién lo hace mejor y cómo lo hace. Por lo que es muy normal que la competencia busque alcanzar el nivel de excelencia, con el mismo valor agregado que ya otra empresa alcanzó, si ésta empresa no logra crear un nuevo valor agregado, irá bajando de nivel y llegará hasta el punto de no ofrecer servicio de calidad. Por tanto este es el punto en el cual la empresa se encuentra en despegue, en un proceso de mejoramiento continuo.

- c) Al final una pregunta abierta que permitirá conocer cuáles son, a criterio de los clientes, los puntos que la empresa debe mejorar en materia de servicio al cliente.

Para mayor facilidad a la hora de encuestar al cliente se le solicita que use una escala de dos a diez, se sube en la escala de dos en dos, en números pares.

La calificación por pregunta (los puntos) se obtiene por promedio simple al sumar todas las calificaciones de cada pregunta y dividir los resultados entre el número de encuestados que contestaron a esa pregunta.

La calificación por área se obtiene sumando todos los resultados de cada pregunta y dividiéndolos entre el número de preguntas.

La calificación general se obtiene sumando todas las calificaciones por área y dividiéndolas entre el número de áreas.

Para que una empresa pueda ser considerada en el nivel mínimo de excelencia y de calidad de servicio al cliente, su nota no debe ser inferior a 8. Esto debido a que en la escala tipo Likert utilizada en la encuesta, satisfecho es representado con un 8 y al ser la nota menor a ésta indica que no se sobrepasan las expectativas del cliente ya que ni siquiera alcanza el nivel de satisfacción.

Como una forma adicional de interpretación de los resultados también se presentan en forma relativa (porcentual).

En este caso se suman el número de respuestas en cada ítem, no su calificación, y se estiman el porcentaje del total. Se utiliza una regla de tres, es decir se suma el número de respuestas por pregunta y se divide entre el número de encuestados. Se debe tener un especial cuidado a la hora de interpretar los resultados, puesto que en este caso no se aísla a los encuestados que no hayan contestado una pregunta como si se hacía en el caso de la calificación, si alguien no da una calificación no debe ser tomado en cuenta, por el contrario en el caso

de conocer los porcentajes, sí se toman en cuenta, en este tipo de análisis es importante saber cuántos no contestan.

3. Entrevista

De acuerdo con Sabino (1997), la entrevista es: “Una forma específica de interacción social” (p. 122)

Las entrevistas que se realizaron fueron por pautas, ya que se contaba con una guía de preguntas de interés, y se daba total libertad al entrevistado de hablar sobre el tema en cuestión.

Entrevista a gerentes

La entrevista está compuesta por seis preguntas para conocer las acciones que se implementan en cada departamento en materia de servicio al cliente, qué se debe mejorar, si se considera beneficioso para la empresa la creación de un modelo de servicio al cliente y si se tiene conocimiento de las estrategias que utiliza la competencia para mejorar su servicio al cliente.

Entrevista a la competencia

La entrevista está compuesta por ocho preguntas con el fin de conocer si las empresas poseen un departamento de servicio al cliente, las estrategias que utilizan y los beneficios que tiene un departamento de servicio al cliente para estas empresas, si utilizan un manual de políticas y operaciones para dar seguimiento a las inquietudes, quejas y sugerencias de los clientes, las áreas que deben evaluarse en un modelo de servicio al cliente y la importancia que tiene un departamento de servicio al cliente para las empresas costarricenses pertenecientes a éste sector.

Dificultades

La empresa proporcionó una lista de treinta competidores, pero no se llevaron a cabo todas las entrevistas por diversos motivos: se enviaron unas entrevistas por fax, pero no las devolvieron, la persona a cargo no se pudo localizar y algunos números telefónicos no se encontraron en el directorio telefónico, en páginas amarillas, en Internet, en el 113 ni inclusive en la empresa donde se está realizando el estudio.

Instrumentos

La siguiente encuesta es con el fin de conocer el grado de satisfacción que usted tiene con la empresa, en lo referente al servicio al cliente. La información será **Estrictamente Confidencial**.

1. Información general

1.1 ¿Cuáles productos o servicios utiliza?

1.2 ¿Qué características especiales considera usted tienen los productos de ésta empresa?

Determinación de la satisfacción general

2.1 ¿Cuál es su satisfacción general con ésta empresa?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

3. Satisfacción con las comunicaciones telefónicas

3.1 ¿Cuál es su satisfacción con la atención telefónica de la recepción? (**Amabilidad**)

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

3.2 Agilidad y transferencia de llamadas

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

4. Satisfacción con la pre-venta

4.1 ¿Cuál es su satisfacción con la Información recibida sobre productos y servicios?

¿Se le suministra regularmente información? (No, pase a la pregunta 4.3)

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

4.2 ¿El medio de acceso para recibir información es ágil?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

4.3 ¿Conoce con quién debe tratar cualquier requerimiento?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5. Satisfacción con ventas

¿Cuál es su satisfacción con el personal administrativo de ventas y los vendedores?

5.1 ¿Comprenden sus necesidades?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5.2 ¿Responden rápidamente a sus necesidades?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5.3 ¿Dan cumplimiento a los compromisos que asume?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5.4 ¿Demuestran conocimientos técnicos a todos los productos y servicios?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5.5 ¿Le ofrecen los nuevos productos o servicios como medio de mejorar los que ya tiene?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5.6 ¿Le hacen visitas frecuentes y regulares de acuerdo con su necesidad?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5.7 Cordialidad en la atención.

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

5.8 Ha tenido experiencia con representantes de ventas del competidor de esta empresa:
¿Cuál fue su grado de satisfacción con este?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

6. Satisfacción con servicio de reparación y post-ventas

¿Cuál es su satisfacción con el servicio de mantenimientos? En términos de:

6.1 ¿Es adecuado? (rapidez y confiabilidad)

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

6.2 ¿Tiene un precio justo?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

6.3 ¿Cuál es su satisfacción con el manejo de las quejas y reclamos? Al tener en cuenta que:

Resulta fácil hacer el reclamo

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

6.4 ¿Saben escucharlo?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

6.5 Si existió insatisfacción, ¿se le recompensó de algún modo?

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

7. Satisfacción con el Área de Mercadeo

¿Cuál es su satisfacción con el área comercial? En lo referente a:

7.1 El material promocional

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

7.2 La distribución

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

8. Satisfacción con el área administrativa

¿Cuál es su satisfacción con el área administrativa? Con respecto del:

8.1 Sistema de crédito

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

8.2 Servicio de cobro

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

8.3 Servicio de facturación

Muy insatisfecho	Algo Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	Desconozco	No es aplicable
2	4	6	8	10		

9. Recomendaciones generales

¿Cuáles recomendaciones deberían agregarse?

Razón social de la empresa _____

Su nombre y apellido _____

Su cargo _____

Entrevista a gerentes

Nombre _____ Fecha _____

Cargo _____

1. ¿Cómo definiría usted servicio al cliente?
2. ¿Cuáles beneficios considera usted que tendría un modelo de servicio al cliente para esta empresa?
3. ¿Qué acciones ha realizado usted por mejorar el servicio al cliente de este departamento?
4. ¿En qué aspectos cree usted que debería mejorar este departamento, en materia de servicio al cliente?
5. ¿Conoce usted las estrategias que ha utilizado la competencia para mejorar el servicio al cliente? (Nómbrelas)
6. ¿Podría nombrarme sus competidores?

Entrevista a competidores

Empresa: _____ Cargo _____

Nombre: _____

1. ¿Poseen ustedes departamento de servicio al cliente?
2. ¿Cómo definiría usted servicio al cliente?
3. ¿Poseen ustedes una estrategia de servicio al cliente?
4. ¿Podría mencionar algunos de los elementos de la estrategia?
5. ¿Poseen un manual o guía de procedimientos y operaciones para dar seguimiento a las inquietudes, quejas y sugerencias de los clientes?
6. ¿Considera usted importante que las empresas costarricenses pertenecientes a este sector, posean un departamento de servicio al cliente? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles áreas considera usted que deben ser evaluadas en un modelo de servicio al cliente?
8. ¿Cuáles beneficios considera usted que tiene un departamento de servicio al cliente?

Descripción de la empresa (Caso en estudio)

En la actualidad la empresa vende y distribuye una amplia variedad de productos: fotocopiadoras, microcomputadoras, impresoras, máquinas de escribir, facsímiles, paquetes específicos de software especializado, entre otros.

La empresa importa sus productos brindando a sus clientes servicio de mantenimiento, entrenamiento y soporte en todas sus líneas.

Productos y servicios

El objetivo de la empresa es la sociedad tecnológica. Esto implica la asistencia y consultoría a las empresas en diversos campos de manejo de proyectos, a través de un proceso de análisis y diseño, implementación y desarrollo de la solución, como por ejemplo:

- Reingeniería: es un proceso que consiste en evaluar para optimizar procesos dentro de una empresa, está muy orientado a empresas de producción como fábricas, maquilas o plantas de producción.
- Integración de sistemas de información: consiste en tomar las funcionalidades de varios sistemas diferentes para hacer uno solo o bien permitir la interacción de sistemas diferentes mediante utilidades o herramientas.
- Conversión de aplicaciones: está enfocada a migrar aplicaciones de una plataforma a otra o de un lenguaje de programación a otro.
- Automatización de oficinas: permite evitar muchos trámites administrativos, los cuales estarían totalmente automatizados. La idea es tener una oficina donde no circulen papeles sino que todos los formularios necesarios para trabajar o desempeñar cualquier operación estén en formato electrónico y se usen de esta manera. Incluso es posible llegar al punto en el que mediante el sistema se realice pedidos a proveedores cuando las existencias alcancen un nivel previamente definido.

- Mensajería y colaboración: es una herramienta que permita mensajería y a la vez permita el desarrollo e implementación de formularios o aplicaciones que automaticen procesos en los que se ven involucrados varios recursos dentro de una empresa. Por ejemplo, si en determinado proyecto es necesario que una persona desarrolle un documento, que otros dos lo revisen, hagan correcciones o comentarios y finalmente una última persona emita el visto bueno y envíe el documento. Cuando el documento esté listo, por medio de una aplicación, se envía a las otras dos personas, cuando esté listo, revisado y corregido, le llegará automáticamente a la última persona para que emita su visto bueno y el envío del documento. Todo esto se hace de forma automática ya que la aplicación permite que se le defina un flujo por el cual debe hacer los diferentes envíos del documento y demás funcionalidades.

También ofrece servicios de soporte, que incluyen respaldo de equipos (proveer al cliente de la tecnología equivalente con respecto de las unidades que posee en su planta productiva, de manera que se le garantice un funcionamiento casi ininterumpido. Puede darse como compra de equipo redundante o un stock de partes y/o dispositivos no iguales, pero operativamente equivalentes), contratos de mantenimiento y la recuperación de datos (provee al cliente de procesos de contingencia para recuperar los datos contenidos en dispositivos de almacenamiento que sufrieran un desperfecto o se encuentre, temporal o definitivamente, imposibilitado el acceso normal a ellos).

Estos servicios se brindan a través del departamento especializado en una variedad de sistemas operativos, servidores, computadores personales, comunicaciones, múltiples aplicaciones, equipo de fotocopiado, facsímiles y microfilmadoras.

Mercado meta

El mercado meta de la empresa es todas aquellas compañías de medianas a corporativas, con necesidad de adquirir tecnología eficiente, de marcas líderes en la industria y que según su nivel de cultura tecnológica requieran el apoyo de estas divisiones especializadas en equipo de oficina, comunicaciones, sistemas operativos y/o integración de plataformas tecnológicas.

La empresa provee la integración, conectividad y seguridad de sistemas a través de múltiples plataformas para clientes de todo tipo de industria: gobierno, banca y finanzas, comercio, telecomunicaciones y otros.

Ámbito organizacional

De acuerdo con el ámbito organizacional, la empresa cuenta con ochenta y un empleados distribuidos en diez departamentos, que dependen básicamente de cinco gerencias:

1. Gerencia general
2. Gerencia de distribución y punto de venta
3. Gerencia de tecnologías de información
4. Gerencia administrativa financiera
5. Gerencia de soporte y servicios

La Gerencia general es el departamento de mayor jerarquía dentro de la compañía y responde directamente ante la Junta Directiva de la empresa, el presidente de la misma es el accionista principal.

Esta gerencia se encarga de fijar los lineamientos y políticas de la empresa y de velar por el buen funcionamiento y resultados de la misma.

La Gerencia de ventas de equipo de oficina, es la encargada de coordinar todo lo relacionado con la venta de productos de fotocopiadoras, facsímiles, equipos de microfilm, entre otros, asimismo con aspectos de publicidad y adiestramiento o capacitación interna y externa de este importante departamento.

La Gerencia de tecnologías de información es la encargada de coordinar todo lo relacionado con la venta de productos de cómputo y redes, publicidad y adiestramiento o capacitación interna y externa de los departamentos a su cargo.

La Gerencia administrativa financiera, se encarga de gestionar todos los aspectos crediticios y de financiamiento para obtener el suficiente capital de trabajo, además de tener a su cargo, los departamentos de Cómputo interno, Contabilidad, Crédito y cobro, Recursos humanos, Tráfico y control.

La Gerencia de soporte y servicios es responsable por los servicios de reparación y mantenimiento que brinda la compañía.

Fortalezas y debilidades de la empresa

De acuerdo con la encuesta aplicada a 281 clientes de la empresa, se obtuvo las características especiales que poseen los productos: la calidad (51.80%) y el respaldo de las marcas que distribuyen (17.27%), ambas son fortalezas de la empresa. Además cabe señalar la ubicación como una fortaleza adicional que posee la empresa: al encontrarse en San José, se facilita el acceso de personas a ésta.

Los encuestados también nombraron otras características especiales que posee la empresa como: garantía, precio, facilidad de encontrar productos, entrega rápida, soporte, crédito y eficiencia; sin embargo éstas no serán tomadas como fortalezas, en cuanto cada una de ellas no representa ni el 4%.

Las recomendaciones que brindaron los clientes, serán tomadas como debilidades. Son aspectos en los que la empresa incumple o no realiza adecuadamente: mejorar tiempos de respuesta y entrega (18.12%), brindar más información (17.33%), mejor servicio al cliente (14.28%), seguimiento a los clientes (12.41%).

Además es importante destacar que un 16.55% contestó que la empresa no tiene ninguna característica especial, lo cual también se convierte en una gran debilidad, porque significa que los clientes no encuentran en la empresa ningún atributo que la diferencie de las otras y la haga especial.

Los clientes también señalaron otras recomendaciones como: manejar suficiente inventario (5.85%), bajar los precios, mejorar el servicio de facturación, mejorar el servicio de cobro, mejorar el servicio de reparación, hacer promociones, mejorar agilidad en la recepción, asesorías para el cliente, cumplir con los contratos de mantenimiento, más publicidad, demostraciones y montar una página web (la empresa ya posee una); a pesar de que cada una de estas no alcanza el 4%, la empresa debe tomar medidas para solventar estas insatisfacciones.

Por lo tanto, la empresa debe tratar de conservar las fortalezas que actualmente dispone y procurar convertir todas las debilidades en fortalezas ofreciendo un mejor servicio a sus clientes.

Características especiales que tienen los productos de la empresa

Características	Valor Absoluto	Valor Relativo
Calidad	144	51.80
Marca	48	17.27
Ninguna	46	16.55
Garantía	11	3.96
Precio	11	3.96
Facilidad para encontrar productos	7	2.51
Entrega rápida	4	1.43
Soporte	3	1.08
Crédito	2	0.72
Eficiencia	2	0.72
Total	278	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

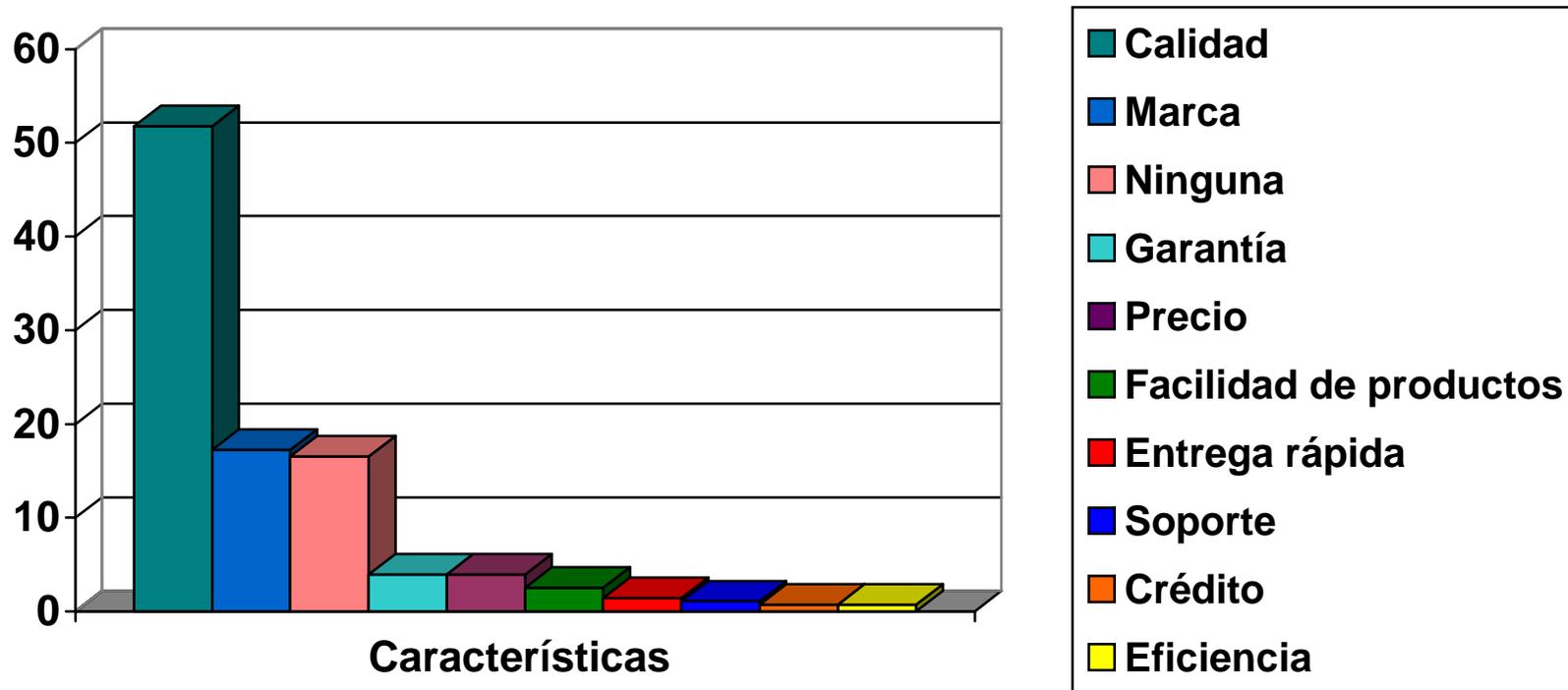
Al preguntársele a los encuestados sobre las características especiales que poseen los productos de la empresa, el 51.80% considera que la calidad, el 17.27% la marca y el 16.55% expresó que ninguna. Esto es un punto en contra de la empresa, ante estas personas los productos de la empresa no tienen nada en especial por ende, en un futuro pueden ir a comprarle a la competencia.

El 3.96% mencionó la garantía de los productos y un porcentaje igual el precio, el 2.51% señaló la facilidad para encontrar los productos, por cuanto la empresa es la distribuidora en Costa Rica de algunas marcas reconocidas, además se encuentra en San José.

El 1.43% indica la entrega rápida, debido a la ubicación, un 1.08% por el soporte, ya que la empresa cuenta con personal capacitado para brindar ayuda a los clientes como por ejemplo: contratos de mantenimiento.

El 1.44% se encuentra distribuido de igual manera entre crédito y eficiencia.

Características especiales que tienen los productos de la empresa



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Recomendaciones

Recomendaciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mejorar tiempo de respuesta y entregas	78	18.27
Brindar más información	74	17.33
Mejor servicio al cliente	61	14.28
Dar seguimiento a los clientes	53	12.41
Ninguna	50	11.71
Manejar suficiente inventario	25	5.85
Bajar precios	17	3.98
Mejorar servicio de facturación	15	3.51
Que contesten en las extensiones	11	2.58
Mejorar servicio de cobro	8	1.87
Mejorar servicio de reparaciones	7	1.64
Hacer promociones	7	1.64
Mejorar agilidad en recepción	7	1.64
Asesorías al cliente	5	1.17
Cumplir con los contratos de mantenimiento	4	0.93
Más publicidad	3	0.70
Montar una página web	1	0.23
Demostraciones	1	0.23
Total	427	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

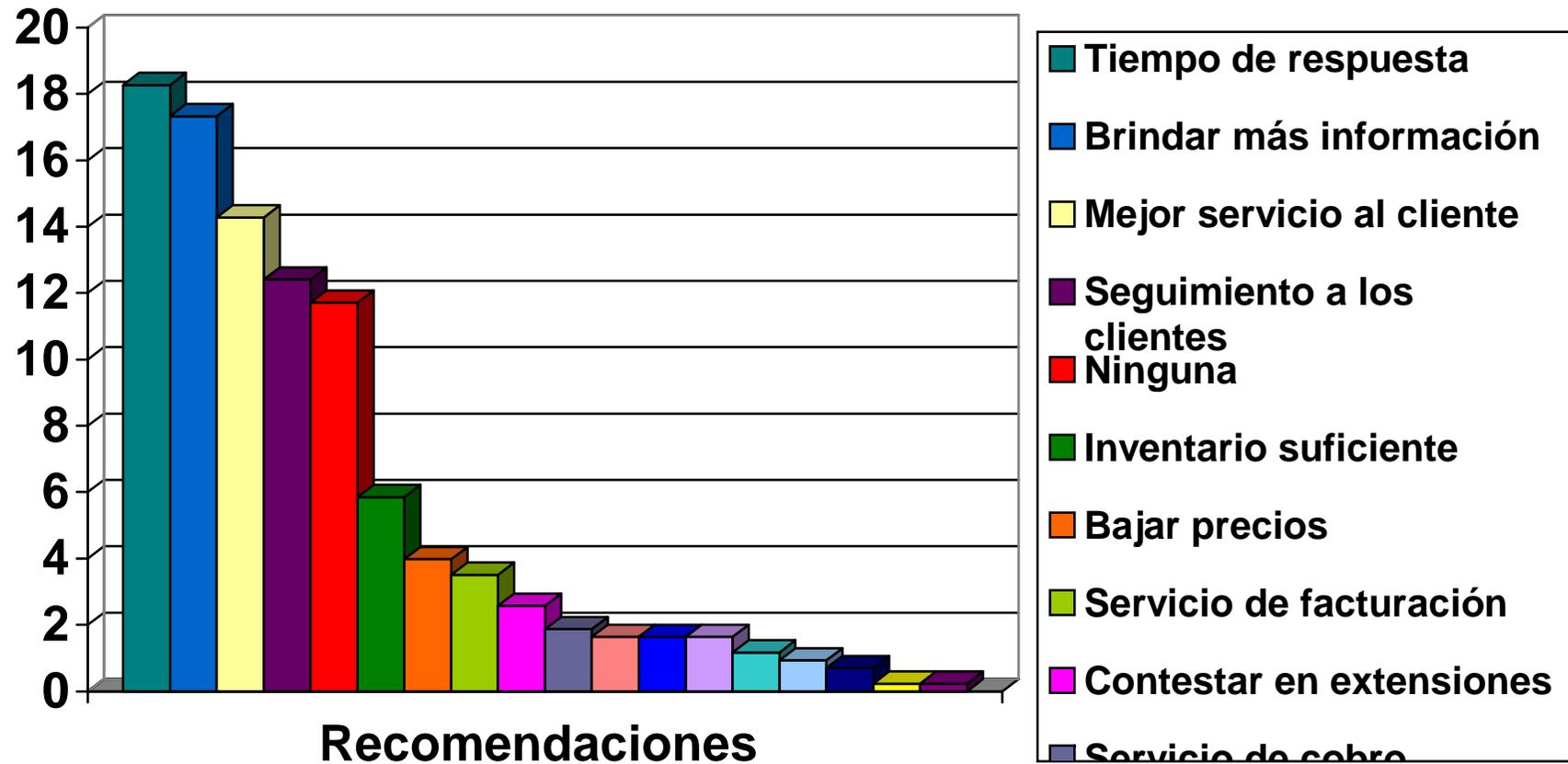
Los 281 encuestados recomendaron a la empresa mejorar los tiempos de respuesta y entrega (18.27%) ya que a veces las cotizaciones tardan mucho en ser devueltas al cliente, brindar más información sobre productos y servicios (17.33%). En ocasiones a los clientes no se les informa acerca de nuevas adquisiciones de productos o de servicios que la empresa va a ofrecer y los clientes tienen que recurrir a otra empresa o continuar con un equipo o servicio que no le satisfaga por completo, mejorar el servicio al cliente (14.28%), dar seguimiento a los clientes (12.41%) ofrecer un servicio post venta, para saber si el cliente quedó satisfecho o no con el equipo o el servicio, un 11.71% no realizó ninguna recomendación pues considera que la empresa no necesita mejorar en nada, manejar un inventario más amplio (5.58%), bajar los precios (3.98%).

Además los encuestados sugirieron mejorar: el servicio de facturación (3.51%), que cuando la recepcionista transfiera la llamada a una extensión está sea contestada por algún empleado o el sistema le dé la opción al cliente que llama de devolverse a la recepcionista, para que ésta le busque otra persona que le ayude (2.58%), mejorar el servicio de cobro (1.87%) en ocasiones los clientes llaman a la empresa para que el cobrador vaya por un cheque que tiene varios días de estar listo.

Un 4.92% de los encuestados recomienda mejorar el servicio de reparación, la agilidad en la recepción y hacer promociones.

El 3.26% restante se encuentra dividido en: asesorías para el cliente, cumplimiento de contratos de mantenimiento, más publicidad, montar una página web y ofrecer demostraciones frecuentes.

Recomendaciones



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Interpretación de Resultados

Encuestas a clientes

De la lista de 563 clientes que proporcionó la empresa, se intentó localizarlos a todos, pero solamente se hizo un total de 281 encuestas, lo que significa un 50% del total, por lo que la muestra es muy significativa. Como puede observarse en los datos adjuntos la calificación general para toda la empresa es de un 7.51. Como se dijo anteriormente una nota inferior a 8 no puede ser considerada nunca como aceptable en materia de servicio al cliente.

Debilidades de la empresa

Las principales debilidades que presenta la empresa son las siguientes:

4.1 Información recibida sobre productos y servicios.

Esto indica que los clientes reciben un producto o servicio; pero no reciben asesoría sobre éste. Se puede decir que está fallando la posventa.

4.2 Medio de acceso para recibir información.

Es importante señalar, que nuevamente hay evidencias de los problemas en la comunicación con los clientes.

5.2 Responden rápidamente a sus necesidades.

Este aspecto es de suma importancia en este apartado, pues la rapidez en este tipo de servicios es altamente valorada por los clientes.

5.5 Le ofrecen los nuevos productos o servicios.

No existe un contacto permanente con el cliente para ofrecerle los nuevos productos o servicios. La situación demuestra una mala comunicación y mal seguimiento.

5.6 Visitas frecuentes y regulares de acuerdo con su necesidad.

Nuevamente falla la postventa, la atención después de la venta parece ser muy escasa.

6.3 Facilidad para hacer reclamos o quejas.

Parece haber coherencia con la pregunta 6.5, puesto que si no hay un proceso que permita canalizar las quejas, tampoco se pueden recompensar.

6.5 Recompensa por insatisfacción.

Los clientes no se sienten recompensados cuando están insatisfechos con alguna situación.

7.1 Material promocional.

Ésta va muy relacionada con la 5.5; el cliente no recibe información promocional, aquí se ve nuevamente la falta de comunicación con él.

**Nota de cada uno de los
elementos analizados**

Número de Pregunta	Nota Final
2.1	7.63
3.1	8.99
3.2	7.84
4.1	4.02
4.2	6.58
4.3	7.58
5.1	8.32
5.2	7.33
5.3	8.25
5.4	8.68
5.5	4.95
5.6	4.10
5.7	9.30
5.8	8.24
6.1	7.67
6.2	7.70
6.3	7.31
6.4	7.97
6.5	6.62
7.1	6.63
7.2	7.91
8.1	9.14
8.2	8.97
8.3	8.51

NOTA FINAL DE LA EMPRESA

$$\frac{180.24}{24} = 7.51$$

Entrevista a gerentes

Los gerentes en esta empresa tienen muy claro lo que significa servicio al cliente y los beneficios que tendría la empresa si se implementara un modelo de servicio al cliente. Entre ellos:

1. Atención a quejas, reclamos, inquietudes y consultas.
2. Centralizar las consultas de los clientes para brindarles un mejor servicio.
3. Los departamentos aprovecharían mejor su tiempo, pues la atención del cliente estaría concentrada en un solo departamento.
4. Mejor imagen ante el cliente.
5. Dar seguimiento al cliente.
6. Medio para que los empleados valoren la importancia del cliente.
7. Mejor relación entre la empresa y el cliente.
8. Aumentar las ventas de la empresa.

Se le preguntó a cada gerente sobre las acciones que realizan para mejorar el servicio al cliente en su departamento. A continuación se desglosarán:

Administración y finanzas:

- ✓ Seguimiento a clientes.
- ✓ Brindar información para que el cliente conozca los procedimientos.
- ✓ Compra de uniformes para los cobradores.
- ✓ Capacitación a cobradores.
- ✓ Nuevo sistema de computación.

Soporte y servicios:

- ✓ Mejores tiempos al entregar el producto.
- ✓ Cambio del personal para solucionar las quejas.
- ✓ Darle seguimiento a las llamadas.
- ✓ Reubicación de funciones para atender al cliente.

Equipo de oficina y servicio técnico:

- ✓ Más agilidad a la hora de cotizar.
- ✓ Más comunicación con el cliente y el departamento de Soporte y servicios.

Recursos humanos

- ✓ Mejor trato al cliente por teléfono.

Gerencia general y Tecnología de información: Ninguna

Distribución y punto de venta: Ninguna. El gerente es nuevo en el cargo.

También se les preguntó acerca de los aspectos que debe optimizar cada departamento a su cargo, en materia de servicio al cliente. Las respuestas se resumen así:

- Darle seguimiento al cliente, desde que se realiza la venta, hasta que se realice el cobro.
- Más información sobre productos, servicios y procedimientos.
- Estar más cerca del cliente.
- Crear un departamento de servicio al cliente.
- Capacitar a los empleados en materia de servicio al cliente.
- Monitoreo y control en tiempos de respuesta al cliente.
- Comunicación unificada entre el cliente y la empresa, para que éste conozca quien puede ayudarlo.

Al preguntárseles si tenían conocimiento sobre las estrategias que utiliza la competencia para mejorar el servicio al cliente dos de los departamentos no poseen conocimiento de las estrategias, pero los cuatro restantes conocen algunas como: notas, tarjetas de agradecimiento por preferir a la empresa, departamento de servicio al cliente, base de datos del perfil de consumo del cliente, seguimiento post-venta, promociones e incentivos para los clientes.

Entrevista a competidores

De las treinta empresas competidoras solamente se pudo contactar al 36.66% (once empresas).

De esas once empresas, ocho no poseen departamento de servicio al cliente y las tres restantes sí, sin embargo de las once empresas, ocho poseen estrategias de servicio al cliente, siete no tienen un manual de políticas y operaciones para dar seguimiento a las inquietudes, quejas y sugerencias de los clientes, por lo tanto si se creara e implementara un departamento de servicio al cliente en esta empresa se estaría logrando una ventaja competitiva ante las otras.

A pesar de que no todas las empresas poseen un departamento de servicio al cliente, todas están consientes de su importancia en las empresas costarricenses pertenecientes al sector tecnología, por lo tanto manifestaron la necesidad de asegurar el buen servicio a los clientes para que en el momento de volver a comprar busquen la misma empresa.

Además los clientes actualmente no buscan marcas ni precios, sino un buen servicio. Un departamento de servicio al cliente es una excelente manera de evaluar internamente la empresa, y darse cuenta de qué cosas se hacen bien y de qué cosas se hacen mal, es un canal por el cual se pueden despejar dudas, informar y asesorar al cliente, facilitar las operaciones, dar un valor agregado al cliente entre otros.

Entre las áreas que se nombraron para incluirse en un modelo de servicio al cliente, tenemos: Crédito y cobro, Ventas, Servicio técnico, Entrega, Soporte, Recepción, Secretariado, Gerencia, Administrativa, Bodega y Mensajería.

Las estrategias utilizadas por estas empresas son las siguientes:

- Encuestas mensuales para monitorear el buen servicio al azar.
- Carta de presentación que incluya el teléfono, fax, correos electrónicos, nombres de las personas que conforman el departamento.
- Atención telefónica.
- Si el daño del equipo es leve dura la reparación 10 minutos y no se cobra mano de obra, si el daño es más grave 3 días.

- Línea 800 gratuita para atender consultas de manera sencilla y confiable.
- Asesoramiento.
- Buzón de sugerencias.
- Que la relación de reclamos por servicios sea mínima.
- Relación personalizada uno a uno.
- Evento anual para clientes.
- Página web.
- Seminarios.
- Base de datos.
- ISO 9000.
- Se busca que los empleados tengan vocación de servicio.
- Se motiva al personal a tener empatía, credibilidad, seguridad, calidez, eficiencia, respeto al cliente, rapidez y autocontrol.

Al preguntársele a los entrevistados que beneficios tiene un departamento de servicio al cliente nombraron:

- Contacto con el cliente.
- Soporte con el departamento de ventas.
- Imagen de la compañía.
- Más facilidad en el momento de vender.
- Atención buena y especializada.
- Más publicidad.
- Se descubren las debilidades y errores de la empresa.
- Da valor a la venta.
- Da respaldo al cliente.
- Más efectividad.
- Control y administración de los recursos.
- Satisfacción de los clientes.
- El cliente tiene a quien recurrir.
- Más rapidez en la atención de quejas y facilita la solución de problemas.

- Enlaza a la alta gerencia con los aspectos relevantes del negocio.
- Brinda información.
- Es un ente catalizador para que el cliente entre en calma si se encuentra enojado o preocupado.
- Es la cara de la empresa ante el cliente.
- Es la parte “humana” de la compañía que está detrás de “esa persona que contestó el teléfono”.
- Brindan un informe de cómo los perciben los clientes.

Resumen de Resultados

CUADRO 2.1

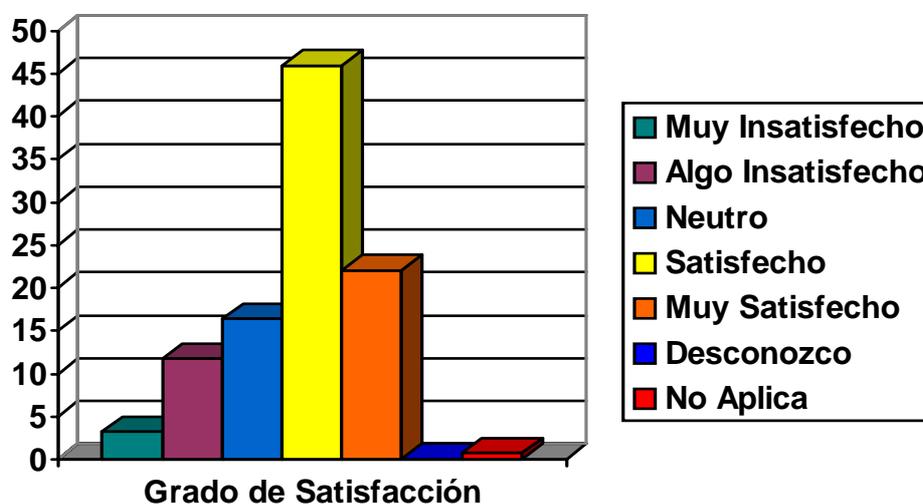
Satisfacción general con la empresa

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	9	3.20
Algo Insatisfecho	33	11.74
Neutro	46	16.37
Satisfecho	129	45.91
Muy Satisfecho	62	22.06
Desconozco	-	-
No Aplica	2	0.71
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

De los 281 encuestados, el 45.91% se encuentra satisfecho con la empresa en términos generales, el 22.06% muy satisfecho y un 16.37% es neutral. El 11.74% algo insatisfecho, el 3.20% muy insatisfecho y el 0.71% no aplica la pregunta.

Gráfico 2.1



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 3.1

Satisfacción con la amabilidad de la recepción

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	9	3.20
Algo Insatisfecho	13	4.63
Neutro	9	3.20
Satisfecho	72	25.62
Muy Satisfecho	160	56.94
Desconozco	9	3.20
No Aplica	9	3.20
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 56.94% de los encuestados se encuentra muy satisfecho con la atención telefónica de la recepción, seguido por un 25.62% que está satisfecho, esto indica que en general la atención telefónica en términos de amabilidad está bastante bien. El 9.60% se encuentra dividido uniformemente entre los encuestados que son neutrales, desconocen, y no aplican a la pregunta. El 4.63% lo califica como algo insatisfecho, solamente el 3.20% está muy insatisfecho.

Gráfico 3.1



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 3.2

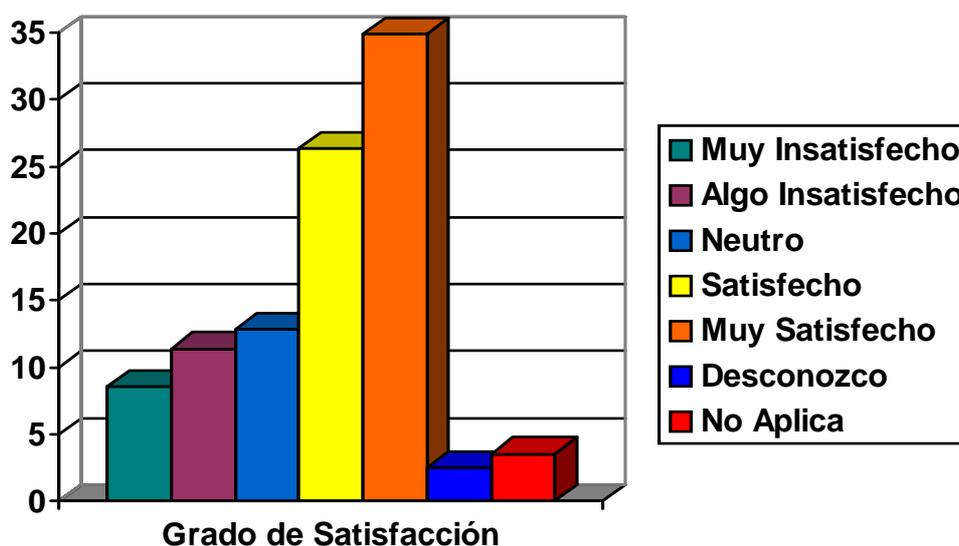
Agilidad y transferencia de llamadas

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	24	8.54
Algo Insatisfecho	32	11.39
Neutro	36	12.81
Satisfecho	74	26.33
Muy Satisfecho	98	34.88
Desconozco	7	2.49
No Aplica	10	3.56
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 34.88% considera que la agilidad y transferencia de llamadas está muy bien, ya que el 34.88% se encuentra muy satisfecho, un 26.33% está satisfecho, seguido de un 12.81% que está neutral, sin embargo el 11.39% de los encuestados está algo insatisfecho y el 8.54% muy insatisfecho. No aplica el 3.56% de los encuestados y un 2.49% desconoce porque conocen el número de la extensión de la persona que usualmente llaman.

Gráfico 3.2



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 4.1

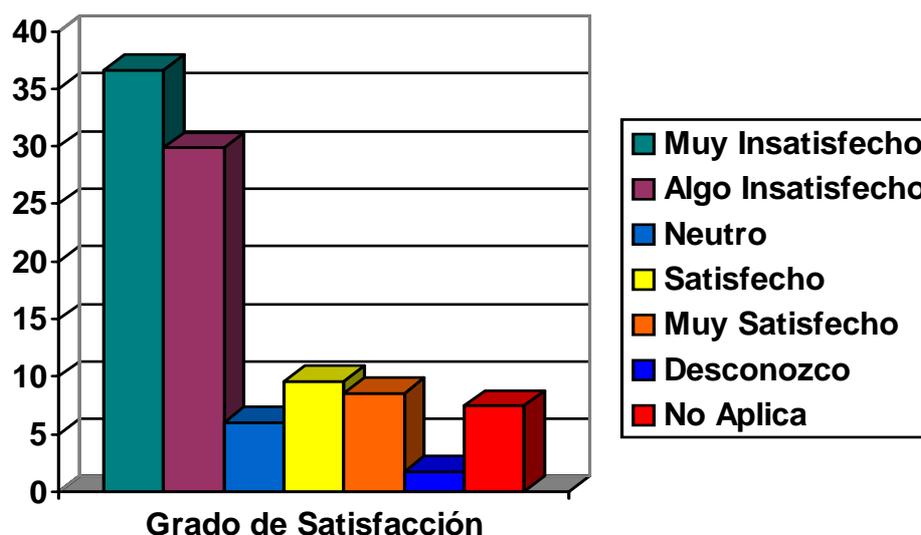
Información recibida sobre productos y servicios

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	103	36.65
Algo Insatisfecho	84	29.89
Neutro	17	6.05
Satisfecho	27	9.61
Muy Satisfecho	24	8.54
Desconozco	5	1.78
No Aplica	21	7.47
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Se puede observar que un 36.65% de los encuestados se encuentra muy insatisfecho ya que casi nunca o nunca reciben información sobre productos o servicios de la empresa, le sigue un 29.89% algo insatisfecho, el 9.61% se encuentra satisfecho y muy satisfecho un 8.54%, el 6.05% es neutral. Un 1.78% desconoce y el 7.47% no aplica a la pregunta.

Gráfico 4.1



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 4.2

Medio de acceso para recibir información

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	19	6.76
Algo Insatisfecho	18	6.40
Neutro	23	8.19
Satisfecho	67	23.84
Muy Satisfecho	51	18.15
Desconozco	6	2.14
No Aplica	97	34.52
Total	281	100%

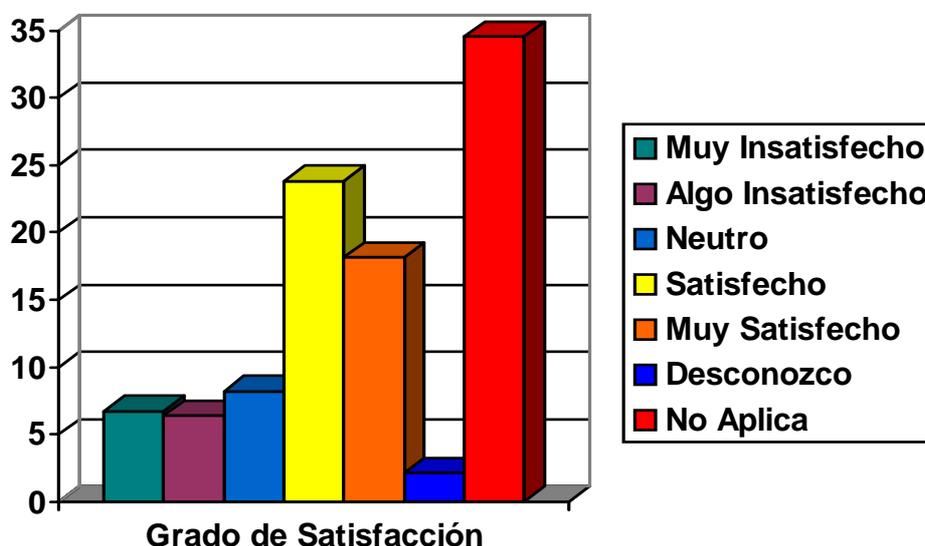
Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 6.76% se califica como muy insatisfecho con el medio de acceso para recibir información, seguido de un 6.40% algo insatisfecho.

El 23.84% se encuentra satisfecho en relación con el medio de acceso para recibir información sobre productos y servicios y el 18.15% muy satisfecho. El 8.19% es neutral y el 2.14% desconoce acerca de éste.

El 34.52% no aplica a la pregunta.

Gráfico 4.2



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 4.3

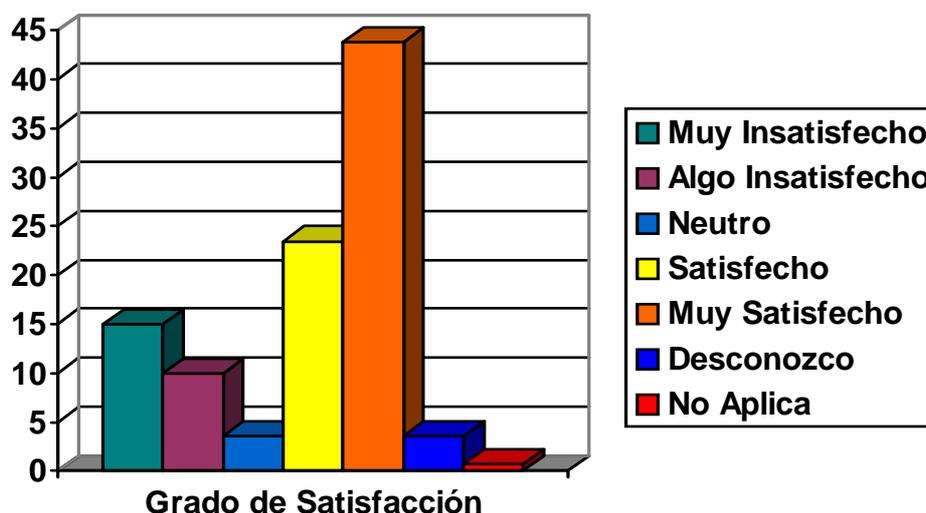
Conoce con quién debe tratar cualquier requerimiento

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	42	14.95
Algo Insatisfecho	28	9.96
Neutro	10	3.56
Satisfecho	66	23.49
Muy Satisfecho	123	43.77
Desconozco	10	3.56
No Aplica	2	0.71
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

En su mayoría, los encuestados sí conocen con quien deben tratar en la empresa ya que el 43.77% se encuentra muy satisfecho y el 23.49% satisfecho. Sin embargo un 24.91% se encuentra disconforme en este aspecto. El 3.56% es neutral y un porcentaje igual desconoce completamente; solamente el 0.71% no aplica a la pregunta.

Gráfico 4.3



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.1

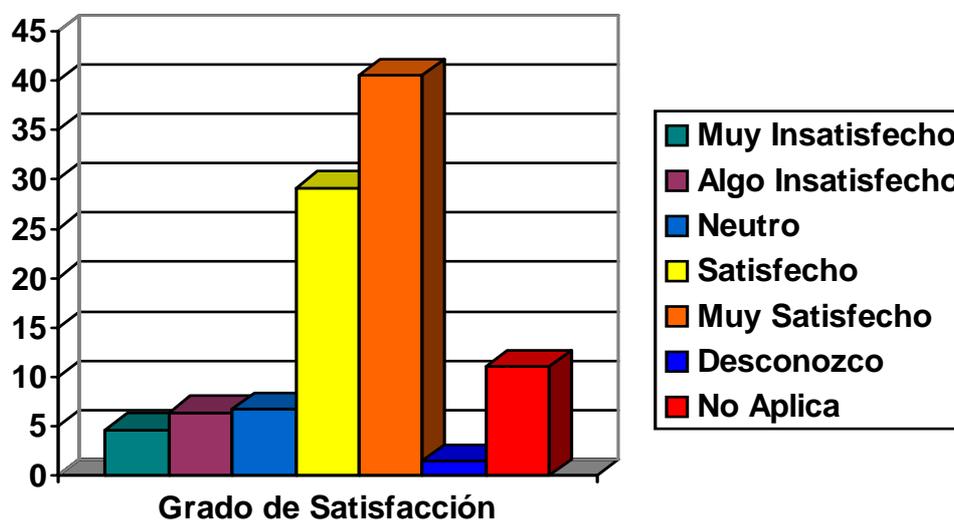
Comprensión de las necesidades por parte del agente de ventas

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	13	4.63
Algo Insatisfecho	18	6.40
Neutro	19	6.76
Satisfecho	82	29.18
Muy Satisfecho	114	40.57
Desconozco	4	1.42
No Aplica	31	11.03
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Con respecto a los agentes vendedores, el 40.57% se encuentra muy satisfecho y el 29.18% satisfecho. El 6.76% se califica como neutral y un 4.63% como muy insatisfecho y algo insatisfecho el 6.40%. Un 11.03% no aplica a la pregunta. El 1.42% desconoce.

Gráfico 5.1



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.2

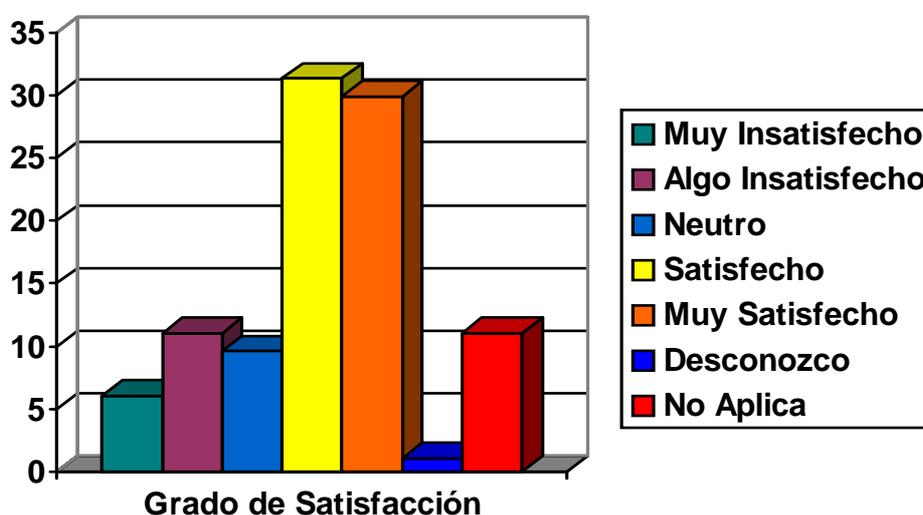
Responden rápidamente a sus necesidades

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	17	6.05
Algo Insatisfecho	31	11.03
Neutro	27	9.61
Satisfecho	88	31.32
Muy Satisfecho	84	29.89
Desconozco	3	1.07
No Aplica	31	11.03
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 61.21% de los encuestados considera como muy bueno el tiempo de respuesta por parte de los agentes a sus necesidades, un 6.05% se encuentra muy insatisfecho y un 11.03% no aplica a la pregunta porcentaje igual al que se encuentra algo insatisfecho. El 9.61% es neutral y solamente el 1.07% desconoce.

Gráfico 5.2



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.3

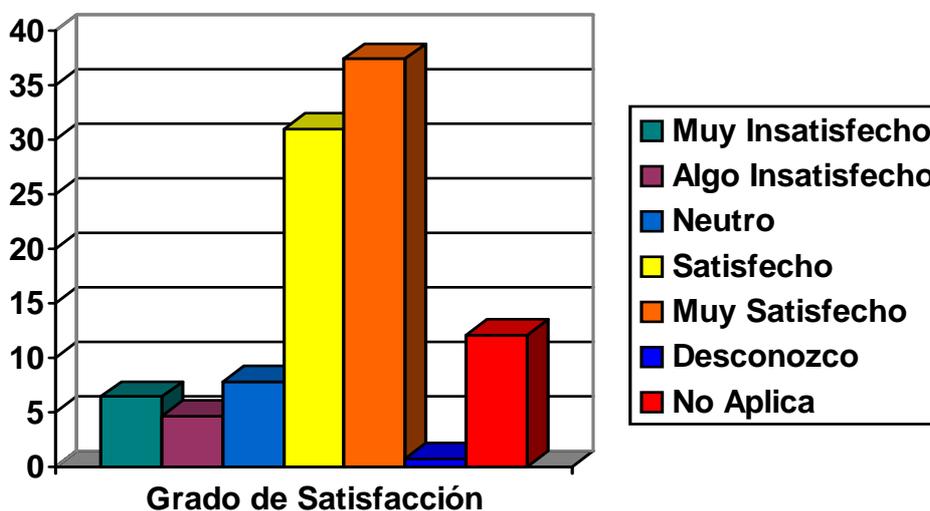
Cumplimiento a los compromisos que asumen

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	18	6.40
Algo Insatisfecho	13	4.63
Neutro	22	7.83
Satisfecho	87	30.96
Muy Satisfecho	105	37.37
Desconozco	2	0.71
No Aplica	34	12.10
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 68.33% de los encuestados se encuentra muy satisfecho en relación con el cumplimiento de los compromisos que asumen los vendedores, encontrándose un 30.96% satisfecho y un 37.37% muy satisfecho. El 6.40% se califica muy insatisfecho y el 4.63% como algo insatisfecho. El 12.10% no aplica a la pregunta.

Gráfico 5.3



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.4

Conocimientos técnicos de todos los productos y servicios

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	9	3.20
Algo Insatisfecho	6	2.13
Neutro	22	7.83
Satisfecho	64	22.78
Muy Satisfecho	138	49.11
Desconozco	9	3.20
No Aplica	33	11.74
Total	281	100%

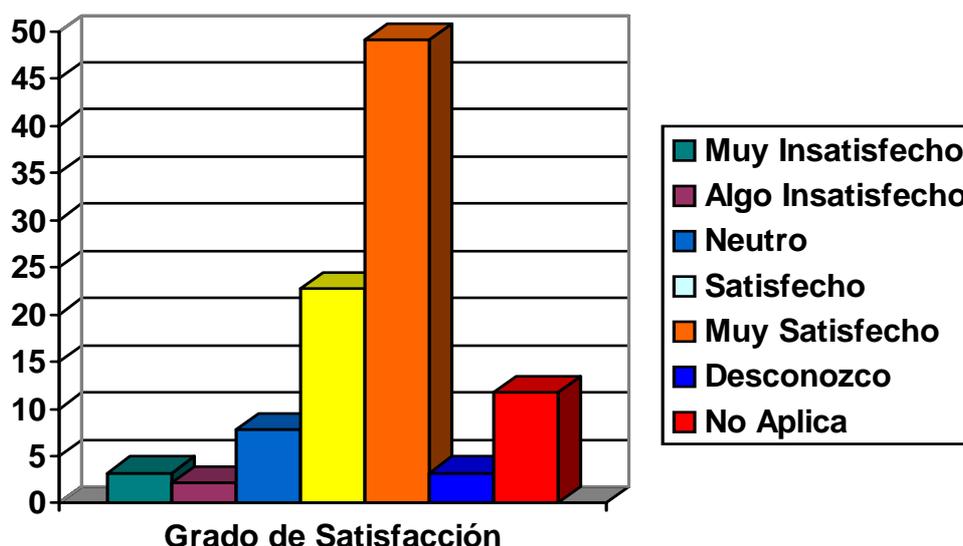
Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 49.11% de los encuestados se encuentra muy satisfecho en relación con los conocimientos técnicos que tienen los vendedores de los productos y servicios que vende la empresa y un 22.78% se califica como satisfecho. Un 7.83% es neutral a la pregunta.

El 3.20% se encuentra muy insatisfecho y un 2.13% está algo insatisfecho.

No aplica a al pregunta el 11.74% y el 3.20% desconoce.

Gráfico 5.4



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.5

Le ofrecen los productos o servicios nuevos

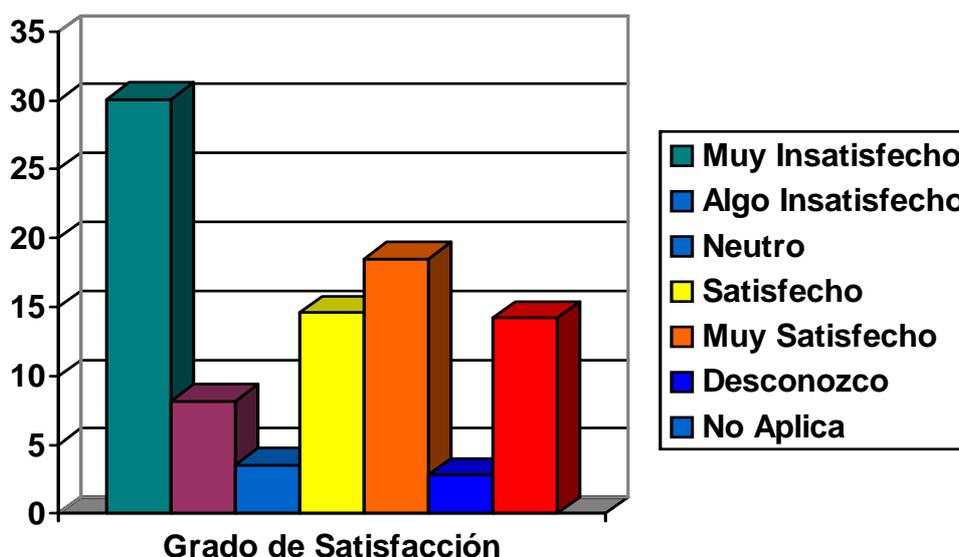
Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	107	38.08
Algo Insatisfecho	23	8.19
Neutro	10	3.56
Satisfecho	41	14.59
Muy Satisfecho	52	18.50
Desconozco	8	2.84
No Aplica	40	14.23
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

En esta pregunta se observa que la mayoría, el 38.08% de los encuestados se encuentra muy insatisfecho y algo insatisfecho un 8.19%. Un 33.09% de los encuestados si recibe ofertas de nuevos productos o servicios calificándose como satisfecho un 14.59% y muy satisfecho un 18.50%.

El 3.56% se considera neutral y un 2.84% desconoce si le ofrecen los nuevos productos o servicios. El 14.23% no aplica a esta pregunta.

Gráfico 5.5



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.6

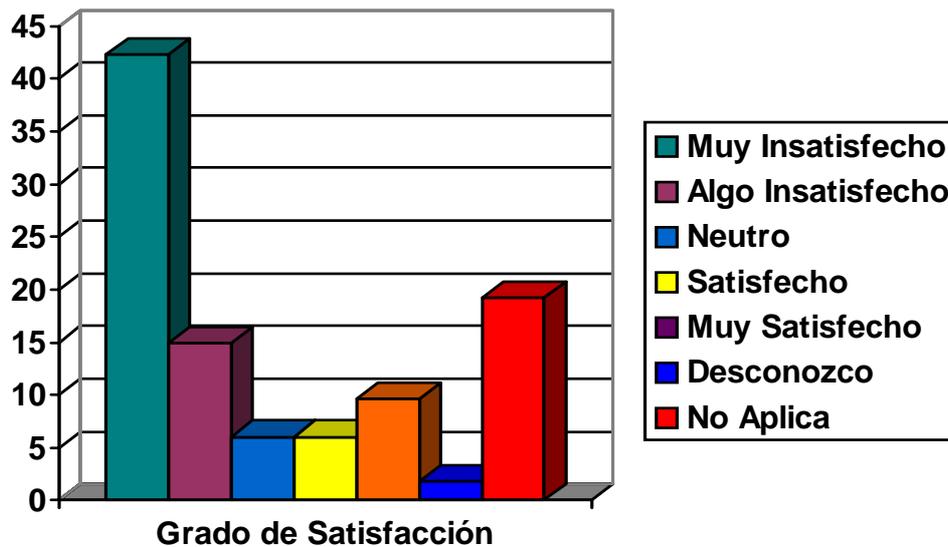
Visitas frecuentes y regulares de acuerdo con su necesidad

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	119	42.35
Algo Insatisfecho	42	14.95
Neutro	17	6.05
Satisfecho	17	6.05
Muy Satisfecho	27	9.61
Desconozco	5	1.78
No Aplica	54	19.21
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Se puede observar que el 42.35% de los encuestados no recibe visitas frecuentes de los agentes por lo que se califica como muy insatisfecho y el 14.95% algo insatisfecho. A los encuestados que se califican como satisfecho y neutro les corresponde un 6.05% y a muy satisfecho 9.61%. El 19.21% no aplica y el 1.78% desconoce si les hacen visitas.

Gráfico 5.6



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.7

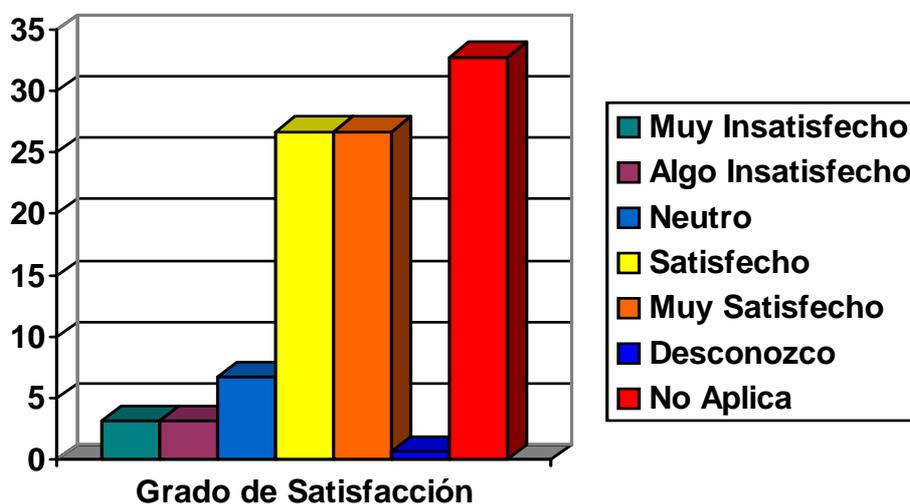
Cordialidad en la atención

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	9	3.20
Algo Insatisfecho	9	3.20
Neutro	19	6.76
Satisfecho	75	26.69
Muy Satisfecho	75	26.69
Desconozco	2	0.71
No Aplica	92	32.74
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Con respecto a esta pregunta el 53.38% está distribuido de manera uniforme entre satisfecho y muy satisfecho. El 6.40% está dividido de igual manera entre algo insatisfecho y muy insatisfecho. El 6.76% es neutral y el 0.71% desconoce. Un 32.74% no aplica a la pregunta.

Gráfico 5.7



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 5.8

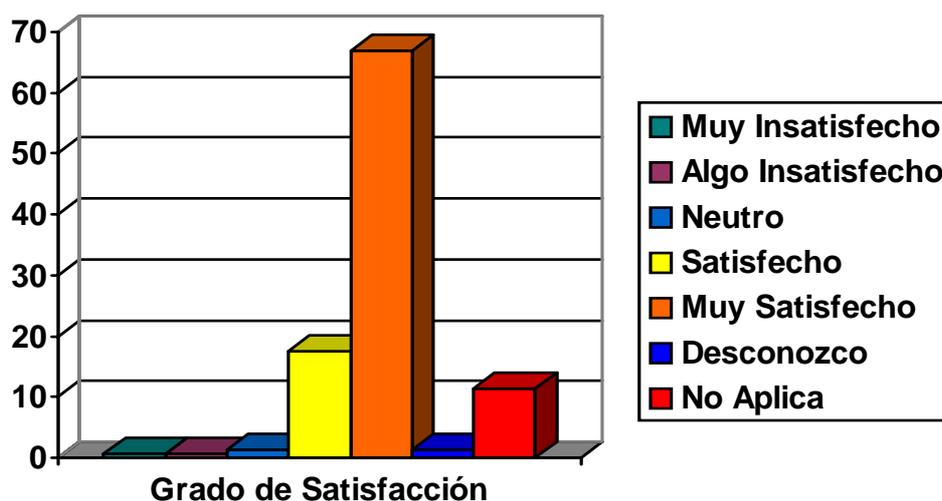
Experiencia con representantes de ventas del competidor

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	2	0.71
Algo Insatisfecho	2	0.71
Neutro	4	1.42
Satisfecho	49	17.44
Muy Satisfecho	188	66.90
Desconozco	4	1.42
No Aplica	32	11.39
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 17.44% califica como satisfactoria su experiencia con los agentes de ventas de los competidores y un 66.90% como muy satisfactoria. Un 1.42% es neutral y un 0.71% se califica muy insatisfecho y un mismo porcentaje algo insatisfecho. Desconoce el 1.42% y el 11.39% no ha tenido experiencia con competidores de la empresa por lo que no aplica a la pregunta.

Gráfico 5.8



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 6.1

Servicio de mantenimiento

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	15	5.33
Algo Insatisfecho	15	5.33
Neutro	27	9.61
Satisfecho	38	13.52
Muy Satisfecho	80	28.47
Desconozco	12	4.27
No Aplica	94	33.45
Total	281	100%

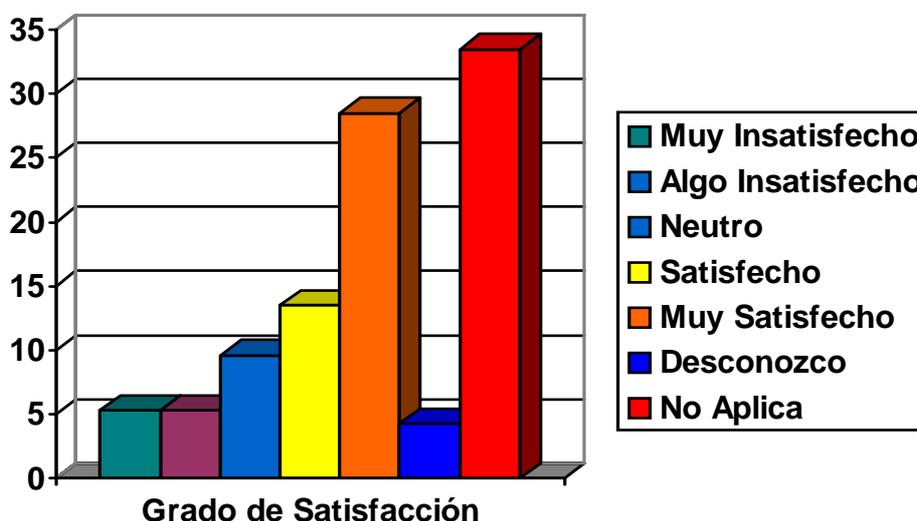
Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Con respecto al servicio de mantenimiento ofrecido por la empresa, el 28.47% se considera muy satisfecho y el 13.52% satisfecho.

El 10.66% se encuentra distribuido de igual forma entre muy insatisfecho y algo insatisfecho.

El 9.61% es neutral, un 4.27% desconoce y un 33.45% de los encuestados no utiliza este servicio, por lo tanto, no aplica a la pregunta.

Gráfico 6.1



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 6.2

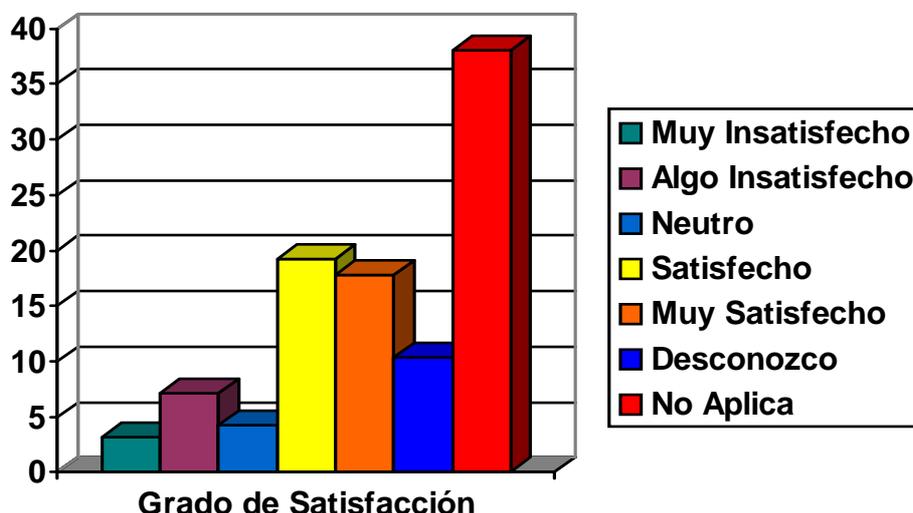
Tiene un precio justo

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	9	3.20
Algo Insatisfecho	20	7.12
Neutro	12	4.27
Satisfecho	54	19.21
Muy Satisfecho	50	17.79
Desconozco	29	10.32
No Aplica	107	38.08
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 37.00% de los encuestados considera que el precio por el servicio de mantenimiento es adecuado, manifestándose como muy satisfecho el 17.79 y satisfecho el 19.21%, sin embargo, el 7.12% está algo insatisfecho y muy insatisfecho el 3.20%. Solamente el 4.27% es neutral a la pregunta. El 10.32% de los encuestados desconoce si el precio es justo y no aplica a la pregunta un 38.08%.

Gráfico 6.2



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 6.3

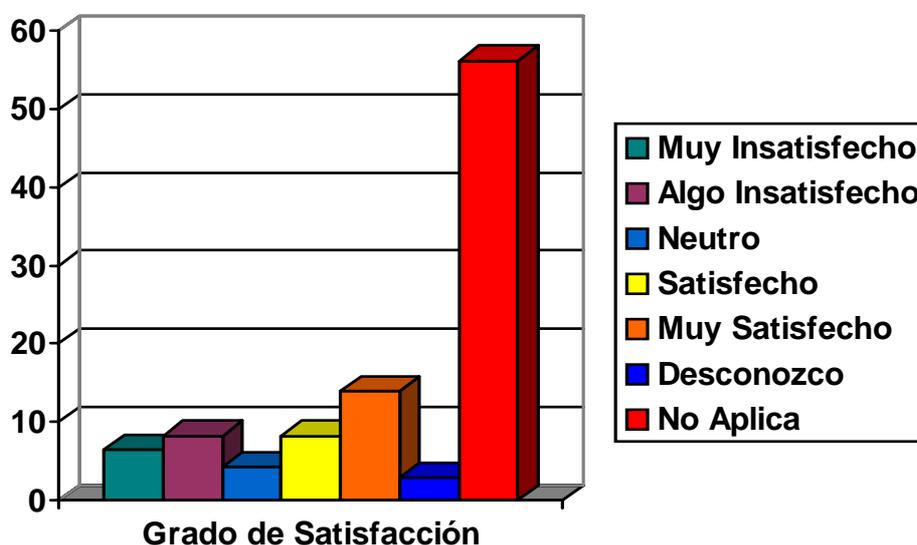
Facilidad para realizar reclamos o quejas

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	18	6.40
Algo Insatisfecho	23	8.19
Neutro	12	4.27
Satisfecho	23	8.19
Muy Satisfecho	39	13.88
Desconozco	8	2.85
No Aplica	158	56.22
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 56.22% no aplica a la pregunta ya que no ha realizado ninguna queja o reclamo y el 2.85% desconoce, un 13.88% se encuentra muy satisfecho y un 8.19% satisfecho en el momento que presentaron su queja o reclamo. El 8.19% está algo insatisfecho y el 6.40% muy insatisfecho. El 4.27% es neutral a la pregunta.

Gráfico 6.3



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 6.4

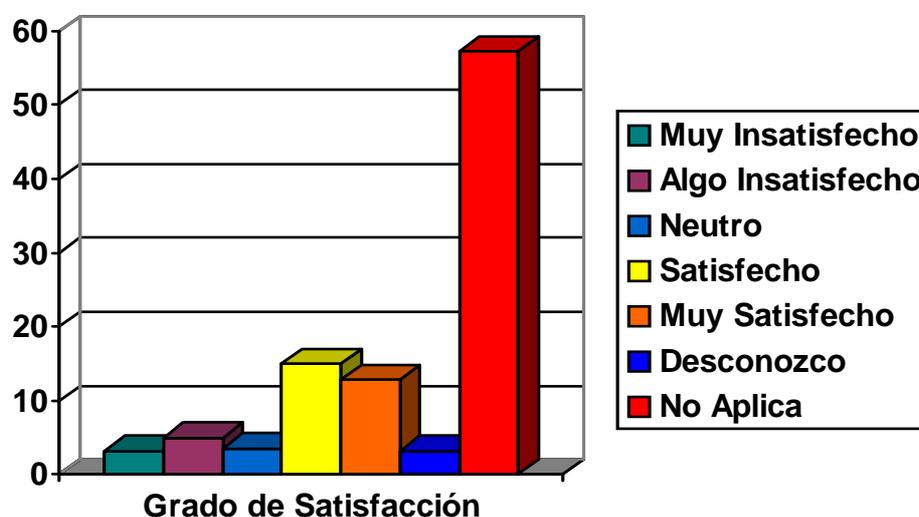
Saben escucharlo

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	9	3.20
Algo Insatisfecho	14	4.98
Neutro	10	3.56
Satisfecho	42	14.95
Muy Satisfecho	36	12.81
Desconozco	9	3.20
No Aplica	161	57.29
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

Del total de encuestados el 57.29% no aplica a la pregunta y el 3.20% desconoce. El 14.95% de los encuestados se considera satisfecho y el 12.81% satisfecho, un 3.56% es neutral y solamente un 4.98% esta algo insatisfecho y el 3.20% muy insatisfecho en relación con este ítem.

Gráfico 6.4



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 6.5

Si existió insatisfacción se le recompensó de algún modo

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	31	11.03
Algo Insatisfecho	25	8.90
Neutro	7	2.49
Satisfecho	25	8.90
Muy Satisfecho	25	8.90
Desconozco	7	2.49
No Aplica	161	57.29
Total	281	100%

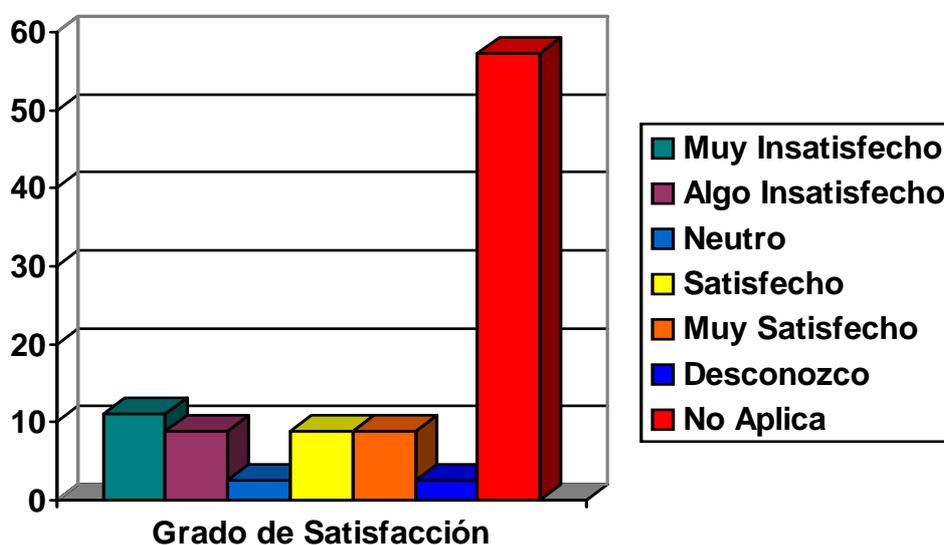
Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 26.70% de los encuestados se encuentra dividido de igual forma entre algo insatisfecho, satisfecho y muy satisfecho.

El 11.03% se califica como muy insatisfecho y el 2.49% es neutral.

No aplica el 57.29% y solamente el 2.49% desconoce.

Gráfico 6.5



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 7.1

Material promocional

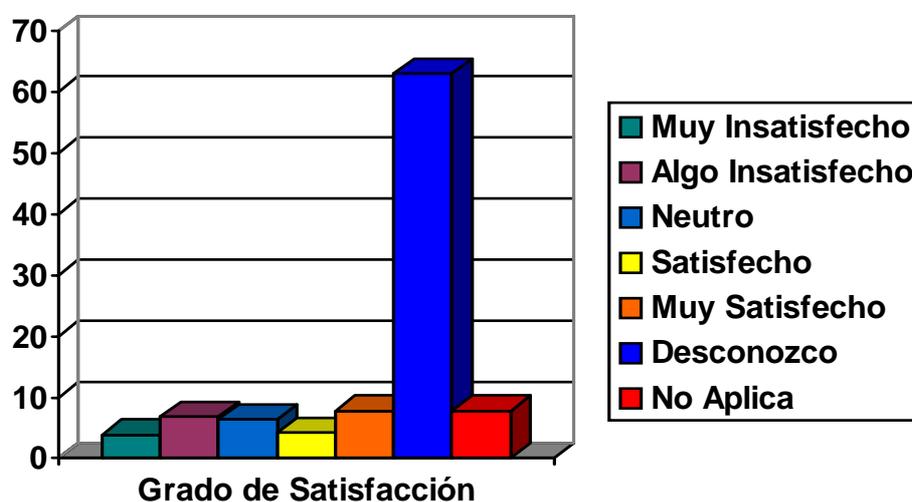
Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	11	3.91
Algo Insatisfecho	19	6.76
Neutro	18	6.41
Satisfecho	12	4.27
Muy Satisfecho	22	7.83
Desconozco	177	62.98
No Aplica	22	7.83
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 62.98% de los encuestados desconoce el material promocional que posee la empresa, el 7.83% de los encuestados se encuentra muy satisfecho y el 4.27% satisfecho.

Muy insatisfecho se encuentra el 3.91% y algo insatisfecho un 6.76%. El 7.83% no aplica a la pregunta y el 6.41% es neutral.

Gráfico 7.1



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 7.2

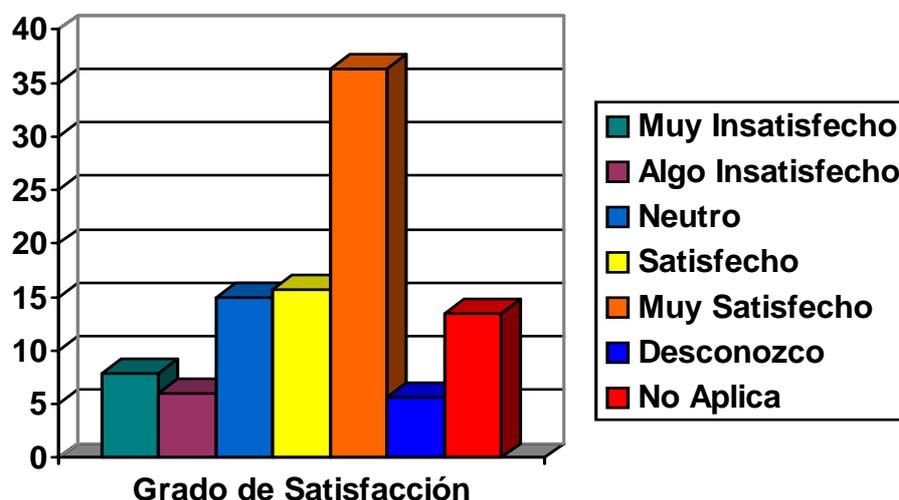
Distribución

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	22	7.83
Algo Insatisfecho	17	6.05
Neutro	42	14.95
Satisfecho	44	15.66
Muy Satisfecho	102	36.29
Desconozco	16	5.69
No Aplica	38	13.52
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 36.29% de los encuestados se califica como muy satisfecho con el sistema de distribución que tiene la empresa, un 15.66% esta satisfecho y un 14.95% es neutral ante la pregunta. El 7.83% de los encuestados está muy insatisfecho y 6.05% algo insatisfecho. El 13.52% no aplica a la pregunta y el 5.69% desconoce que la empresa tiene un sistema de distribución.

Gráfico 7.2



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 8.1

Sistema de crédito

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	3	1.07
Algo Insatisfecho	4	1.42
Neutro	8	2.85
Satisfecho	69	24.55
Muy Satisfecho	140	49.82
Desconozco	30	10.68
No Aplica	27	9.61
Total	281	100%

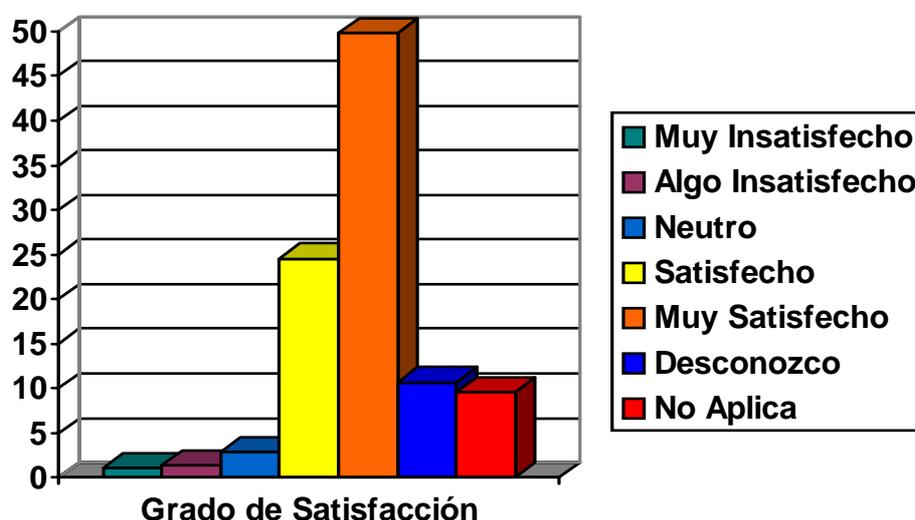
Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

En general el sistema de crédito está bastante bien para los clientes ya que el 49.82% se encuentra muy satisfecho y el 24.55% satisfecho y el 2.85% es neutral.

El 1.07% está muy insatisfecho y el 1.42% algo insatisfecho.

Un 9.61% no aplica a la pregunta y un 10.68% desconoce sobre el sistema de crédito.

Gráfico 8.1



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 8.2

Sistema de cobro

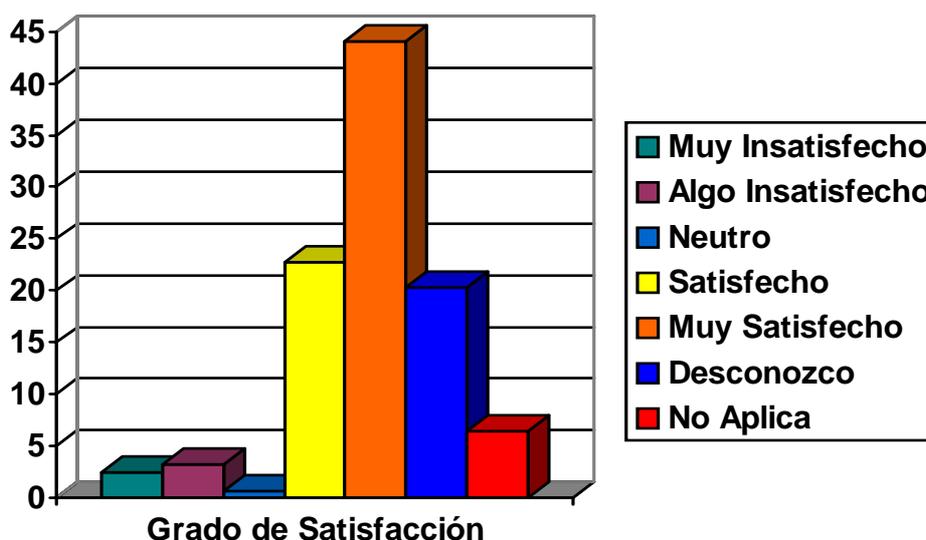
Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	7	2.49
Algo Insatisfecho	9	3.20
Neutro	2	0.71
Satisfecho	64	22.78
Muy Satisfecho	124	44.12
Desconozco	57	20.28
No Aplica	18	6.41
Total	281	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

El 66.90% de los encuestados considera que el sistema de cobro utilizado por la empresa es bueno, por lo que se encuentra muy satisfecho un 44.12% y satisfecho 22.78%. El 20.28% de los encuestados desconoce ya que los encargados de pagar son otros. Solamente el 2.49% se califican muy insatisfecho y algo insatisfecho el 3.20%.

El 0.71% es neutral y el 6.41% no aplica.

Gráfico 8.2



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

CUADRO 8.3

Servicio de facturación

Grado de Satisfacción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Insatisfecho	10	3.56
Algo Insatisfecho	7	2.49
Neutro	13	4.63
Satisfecho	77	27.40
Muy Satisfecho	128	45.55
Desconozco	41	14.59
No Aplica	5	1.78
Total	281	100%

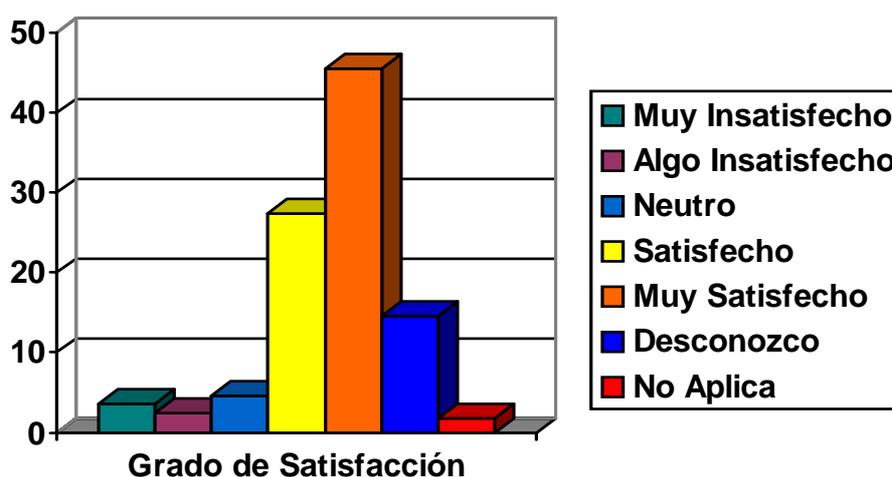
Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.

En términos generales el servicio de facturación que posee la empresa es adecuado ya que el 45.55% se considera muy satisfecho con éste y un 27.40% satisfecho, el 4.63% es neutral y el 1.78% no aplica a la pregunta.

Muy insatisfecho se encuentra el 3.56% y algo insatisfecho un 2.49%.

El 14.59% de los encuestados desconoce acerca de éste servicio porque no les concierne.

Gráfico 8.3



Fuente: Cuestionario Aplicado a Clientes de la Empresa.