

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Importancia de una estructura metodológica para el funcionamiento adecuado del departamento de servicio al cliente en librerías Gandhi

Autor: Enrique Rea Franco

**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. En Gestión Empresarial**

**Nombre del asesor:
Heber Hernandez Garcia**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL

“IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA METODOLÓGICA
PARA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DEL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LIBRERÍAS
GANDHI”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA

ENRIQUE REA FRACO

ASESOR

HEBER HERNANDEZ GARCIA

CLAVE: 16PSU0009E

ACUERDO: LIC061113 FECHA 21 DE NOVIEMBRE 2006

MORELIA, MICHOACÁN

ENERO-2012

Dedicatoria

Doy gracias a Dios por haberme dado la vida y permitirme terminar con este objetivo que me planteé. A mis papás muchas gracias por todos sus consejos, siempre los tendré en cuenta... A mis maestros y asesor muchas gracias por acompañarme en este proceso.

"Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber".

Albert Einstein

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	VIII
ANTECEDENTES.....	IX
HIPÓTESIS	XII
OBJETIVOS	XIII
ALCANCES Y LIMITACIONES	XIV
JUSTIFICACIÓN	XV
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA LIBRERÍA GANDHI	1
1.1.1 UBICACIÓN DE LA LIBRERÍA GANDHI	1
1.1.2 HISTORIA DE LA LIBRERÍA GANDHI	1
1.3 SITUACIÓN ACTUAL	2
1.4 DIAGNÓSTICO	3
CAPÍTULO 2 MARCO TEORÍCO	8
ENFOQUES TEÓRICOS DEL CLIENTE COMO CONSUMIDOR.....	8
2.1 EL CLIENTE Y SUS CARACTERÍSTICAS	8
2.1.1 CONCEPTO DE CLIENTE	8
2.2 CARACTERÍSTICAS Y APRECIACIONES SOBRE EL CONSUMIDOR.....	8
2.2.1 FACTORES CULTURALES DEL CONSUMIDOR	9
2.2.2 ESTRATIFICACIÓN SOCIAL	11
2.2.3 INFLUENCIA DE LA FAMILIA	12
2.2.4 FACTORES PERSONALES DEL CONSUMIDOR	12
2.3 FACTORES PSICOLÓGICOS.....	13
2.3.1 LA MOTIVACIÓN EN EL CONSUMIDOR	13
2.3.2 LA PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR	15
2.4 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	17
CAPÍTULO 3	19
SERVICIO AL CLIENTE.....	19
3.1 LA ORGANIZACIÓN Y EL CLIENTE	19
3.2 CONCEPTO DE SERVICIO Y SERVICIO AL CLIENTE	21
3.2.1 CONCEPTO DE SERVICIO	21
3.2.2 CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	21
3.3 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	22
3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	23
3.5 EL MARKETING RELACIONAL	24
3.5.1 CONCEPTO DE MARKETING RELACIONAL	24
3.5.2 LA GESTIÓN DE CLIENTES	28
3.5.3 LA GESTIÓN DE EMPLEADOS.....	30
3.5.4 LA GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS	33
3.6 EL CLIENTE Y LA FIDELIDAD	35
3.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE	35
3.6.2 ESTRATEGIAS Y FIDELIZACIÓN	37
CAPÍTULO 4	42
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	42

4.1 CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	42
4.1.1 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	42
4.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	43
4.3 DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES Y RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS	45
4.4 LOS RECURSOS HUMANOS COMO PRINCIPALES HERRAMIENTAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	47
4.4.1 RECURSOS HUMANOS	47
4.5 TIPOS DE CLIENTES	51
4.6 GERENCIA DE SERVICIOS.....	52
4.7 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA LIBRERÍA GANDHI	60
4.7.1 ORGANIGRAMA	61
4.7.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	61
4.7.3 NORMAS ESPECÍFICAS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	66
4.8 RECLAMOS Y QUEJAS	68
4.9 ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	69
CAPÍTULO 5	73
EL INTERNET Y EL E-COMMERCE	73
5.1 ANTECEDENTES DEL INTERNET	73
5.1.1 HISTORIA DEL INTERNET	73
5.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL INTERNET COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA.....	74
5.2 COMERCIO ELECTRÓNICO SU CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS	76
CAPÍTULO 6 METODOLOGÍA Y RESULTADOS	82
6.1 METODOLOGÍA.....	82
6.2 RESULTADOS.....	84
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96

RESUMEN

El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Anteriormente las teorías se enfocaban en relación al producto como eje central, pero actualmente la cultura de las empresas se dirige hacia la atención de calidad del cliente, su retención y fidelización del mismo. Sin embargo, aún hay muchas empresas que siguen enfocándose hacia el producto.

Hoy por hoy, el cliente es considerado como la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Pero para poder cubrir completamente las necesidades del cliente, es necesario que la empresa cualquiera que ésta sea, cuente con un departamento de servicio y atención al cliente.

Este departamento debe contar con una planeación estratégica y estructura que le permita desarrollar sus funciones con prontitud y eficiencia.

En el caso que ocupa la presente investigación, aunque el cliente es una pieza importante para la Librería Gandhi, dicha empresa no cuenta con un departamento de servicio y atención al cliente que esté bien estructurada, es decir las quejas, reclamos, devoluciones, sugerencias entre otros; son atendidos por todos los empleados o por los gerentes.

Además de lo anterior, otro de los problemas que se presenta es que los empleados no cuentan con la capacitación necesaria para atender al cliente con calidad total. Por ello, el presente trabajo se ha desarrollado en base al cliente y al área de servicio para su entera satisfacción.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. Por lo tanto se requiere de analizar todos los procesos de servicio al cliente, para poder generar estrategias que lleven a una mejora continua.

Asimismo, hay que hacer hincapié en que los clientes contentos son más leales, los clientes evalúan y juzgan sus niveles de satisfacción o insatisfacción de un producto contrastándolo con el nivel de expectativas de referencias que se habían creado en su mente. Si el rendimiento es inferior a las expectativas, estará insatisfecho; si el

rendimiento se iguala, estará satisfecho, y si el rendimiento excede estará más que satisfecho.

Se debe tener presente que la calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización, el servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general.

Otro factor primordial es la comunicación, ya que ésta desempeña un papel fundamental en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vínculo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica y debe ajustarse a la magnitud del servicio que se brinda.

Por otro lado, también dentro de este trabajo se abordan aspectos en relación a la forma en como el departamento de atención al cliente no puede ser un área de trabajo aislada en una organización. El servicio de atención al cliente requiere contar con información de otras unidades y a su vez alimenta con los datos que obtiene del mercado, información útil para otros departamentos.

De las estrategias que también se mencionan dentro de la investigación, es que en el mundo tan competitivo de las empresas, el uso de Internet, es ya indispensable, por lo que la librería Gandhi lo debe tomar en consideración como parte de una estrategia de servicio y atención al cliente.

Por último, es menester mencionar, que dentro de esta misma investigación se presenta como alternativa, una propuesta para la implementación de un adecuado departamento de servicio y atención al cliente.

ABSTRACT

The customer is the most important part of the company. Gandhi Bookstore not has a Department of service and attention to the client.

There are currently many problems about the lack of a structure and methodology of customer service.

So you can completely meet the needs of the client, it is necessary that has a Department of service and attention to the client.

The quality of the service is the real competitive advantage of an organization, service and quality care is the reflection of the commitment of those who are members of an institution oriented to the client.

We presented like as alternative, a proposal for the implementation of a proper Department of service and attention to the client.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en las librerías Gandhi, a pesar de contar con un departamento de servicio al cliente, éste no está bien establecido ya que carece de una estructura metodológica que permita brindar un adecuado servicio al cliente, esta problemática en parte se debe a que el personal no cuenta con la capacitación adecuada para seguir una directriz dentro del área global de servicios. Además, esto ha provocado que los directivos caigan en constantes inconsistencias por el desconocimiento del manejo de dicho departamento.

Pregunta de Investigación

¿Qué estructura metodológica se debe seguir para poder llevar a cabo un funcionamiento adecuado dentro del departamento de servicio al cliente en librerías Gandhi?

ANTECEDENTES

Los esfuerzos de las organizaciones han estado dirigidos hacia las actividades de dirección y administración de los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir sus objetivos económicos. Actualmente, en un mercado tan competitivo, las empresas reconocen la dificultad que encuentran para cumplir sus metas y diferenciarse de sus competidores.

La forma de atención al cliente por parte de las empresas ha evolucionado durante las últimas décadas de manera significativa. El éxito competitivo de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios, se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. Las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía en todos los contactos que establece con el mismo.

El departamento de atención al cliente fue creado con la finalidad de resolver y atender pedidos, inquietudes, quejas dudas o cambios y cualquier requerimiento del cliente, con el fin de proporcionarle atención y solución a sus solicitudes.

Asimismo la principal función del departamento de servicio al cliente dentro de una empresa es lograr la satisfacción del cliente con el servicio o producto adquirido, por ello dicho departamento debe ser capaz de gestionar con las demás áreas los procesos necesarios en pro del cliente. Para lograrlo se requiere de establecer los procedimientos necesarios dentro del departamento de atención al cliente.

En las grandes empresas el departamento de atención al cliente forma parte del área comercial, en empresas más pequeñas, la atención al cliente es una sección del departamento de ventas, pero, en cualquiera de los dos casos, la importancia y utilidad que tiene el servicio de atención al cliente hace necesaria que queden definidas las funciones que se realizan en el mismo siendo las principales las siguientes: atender llamadas, solicitudes, quejas y reclamaciones que presenten los clientes de una manera profesional; informar, satisfacer necesidades y fidelizar al cliente desarrollando una escucha activa; estudiar la situación del cliente, confirmando la posibilidad de obtención del crédito solicitado; realizar el seguimiento

y control del cliente hasta la entera satisfacción del mismo; asegurar la venta de productos y servicios de la empresa; descubrir las áreas de mejora, detectar las necesidades del cliente y actuar como fuente de información para la empresa; elaborar periódicamente un informe explicativo del desarrollo del departamento y mantener un registro de todo lo realizado en dicho departamento.¹

Es importante no olvidar que los clientes son la razón de la existencia de todo negocio, y que los clientes satisfechos pueden garantizar fidelidad, y por lo tanto rentabilidad; por ello el tener un departamento de servicio al cliente que sea eficaz y resuelva las gestiones de los clientes eficientemente, es de vital importancia para cualquier tipo de empresa ya que de esa forma no solo subsistirá sino incrementará su mercado.

La empresa como tal, debe aspirar a que sus productos cubran de manera satisfactoria las necesidades de los consumidores, ofreciéndole el mejor de los servicios. Esa actitud se conoce como orientación al cliente, y forma parte de la cultura empresarial, que determina cómo se hacen las cosas en la organización.

Por otro lado, la competencia empresarial hace que los consumidores sean cada vez más exigentes en sus procesos de compra. Conseguir clientes supone emplear muchas energías, mantenerlos cuesta menos, pero recuperar los que se han perdido, se ve como una tarea que conlleva a un gran esfuerzo y un alto coste, y no siempre se consigue. Por eso, la orientación al cliente se basa en poner en práctica mecanismos para resolver y atender todas las incidencias que puedan plantearse, y así evitar que los clientes pierdan la confianza en la empresa y se marchen a la competencia.²

Por tanto, se puede decir, que la atención al cliente a través de un departamento es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y, a su vez, difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuyendo a realizar las previsiones de venta e

¹ Fernández, D. y Fernández B. Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid: Paraninfo, S.A. 2010. p. 237

² Sánchez, p. Comunicación empresarial y atención al cliente. Editorial Editex p. 368

interviniendo en el control y seguimiento de la red de ventas. Además de las ventajas de establecer un departamento de atención al cliente están: consecución y fidelización de los clientes, minimización del tiempo de servicio, agilidad de cobros, establecimiento de las tendencias del mercado, mejora del control de la red de ventas, detección rápida de la entrada de la competencia, control de precios de venta reales, fuente de información etc.³

Sin embargo, el buen funcionamiento del departamento de servicio al cliente puede verse afectado por la falta de organización y además no solo repercute en el cliente, sino en los empleados y en la organización.

Por lo anterior la presente investigación se considera importante, debido a que actualmente en las librerías Gandhi, a pesar de contar con un departamento de servicio al cliente, este no está bien establecido ya que carece de una estructura metodológica que permita brindar un adecuado servicio al cliente, esta problemática en parte se debe a que el personal no cuenta con la capacitación adecuada para seguir una directriz dentro del área global de servicios. Además, esto ha provocado que los directivos reincidan en constantes inconsistencias por el desconocimiento del manejo de dicho departamento.

³ López, F. Comunicación con la clientela: Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones. España: Gesbiblo 2007. p. 22

HIPÓTESIS

Al analizar todos los procesos de servicio al cliente de la organización en cuestión, es posible crear estrategias que lleven a una mejora continua en dicho rubro, con lo cual se podrán generar mayores ingresos para la empresa Librerías Gandhi, S.A. de C.V.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar los elementos y características de una estructura metodológica que sirva de base para el buen funcionamiento del departamento de servicio al cliente en librerías Gandhi.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar todos los procesos de servicio al cliente en librerías Gandhi, para poder generar estrategias que lleven a una mejora continua en dicho rubro.
- Conocer la opinión de los trabajadores de librerías Gandhi, de la sucursal de Mérida Yucatán acerca del servicio al cliente.
- Realizar una propuesta sobre una estructura metodológica para el funcionamiento adecuado del Departamento de Servicio al Cliente en Librerías Gandhi.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances: La presente investigación servirá para consulta de todo tipo de lector pero, muy específicamente para los expertos en el área de estudio. Se pretende con el presente trabajo, dar una posible solución a una problemática en relación a la falta de un departamento de servicio al cliente que se ha venido generando e incrementando durante largo tiempo en las librerías Gandhi.

Limitaciones: Esta investigación solo se enfoca a la problemática sobre la falta de una estructura metodológica para el funcionamiento adecuado del departamento de servicio al cliente, específicamente en las librerías Gandhi.

JUSTIFICACIÓN

Lo más importante de esta investigación es que será parte de la culminación de lo aprendido dentro de mi trayectoria académica. Pero además el interés por el presente tema, es que actualmente laboro en librerías Gandhi, y se ha observado durante el tiempo que llevo en esta organización, que existe un grave problema tanto de servicio al cliente, como para las personas que trabajan ahí, lo que genera preocupación y estrés.

Preocupado por esta situación se tomó la decisión de contribuir con una posible propuesta de solución, lo que podría traer beneficios personales y laborales. Al mismo tiempo se pueden beneficiar tanto los empleados, como la organización pero lo más importante los clientes quienes son el objetivo principal, al cual se le daría un adecuado servicio.

Por otro lado, los resultados si son factibles de dar a conocer, pues la idea es precisamente esa, que se den a conocer para que de alguna manera se pueda generar inquietud por mejorar la situación de ese aspecto en la organización.

También se pretende que este trabajo pueda servir para otras posibles investigaciones. En cuanto al instrumento, aunque no es uno nuevo si cuenta con la fiabilidad para poder obtener resultados precisos.

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se abordarán algunos de los antecedentes de la Librería Gandhi, así como algunas de sus características. Asimismo se pretende dar una breve introducción a la problemática que actualmente acontece dentro de la misma debido a la falta de una adecuada estructura y metodología del departamento de atención al cliente, la cual se considera necesaria, para poder brindar una atención adecuada al cliente y por ende un mejor servicio.

1.1 Antecedentes de la Librería Gandhi

1.1.1 Ubicación de la Librería Gandhi

La Librería Gandhi se encuentra ubicada en diversas ciudades de la República Mexicana, pero la empresa en estudio, se localiza en la Calle 60, 299-A, Revolución, Galerías Mérida, local 128 C. P. 97115 Mérida, Yucatán, México.

1.1.2 Historia de la Librería Gandhi

Librerías Gandhi se fundó en junio de 1971. El local original medía unos 150 m² y estaba ubicado en Miguel Ángel de Quevedo 128, al sur de la ciudad de México. Aunque era pequeña, la librería tenía su cafetería en el mezanine, donde también se desarrollaron las primeras actividades culturales (funciones de cine, teatro, música, etc.) que fueron una característica de Gandhi en los años posteriores.

Hoy existen 25 Librerías Gandhi 11 en la Ciudad de México y 14 en el interior de la República que dan trabajo a más de 550 personas. Entre todos, el personal de Gandhi, sus proveedores y sus clientes, han hecho de la empresa la cadena más importante de librerías profesionales de México, y seguramente una de las más importantes de América Latina.

El público está compuesto principalmente por hombres y mujeres estudiantes, maestros, profesionales e intelectuales, y todos los que sienten interés por la cultura y buscan información y entretenimiento.

Además de los distintos géneros de libros, ofrecen lo mejor de la música y video nacional e internacional.

Constantemente brindan a los clientes diferentes servicios y promociones que enriquecen su experiencia de compra. Adicionalmente facilitan espacios de expresión, en donde se llevan a cabo diferentes eventos y actividades culturales.

Librerías Gandhi se ha convertido en referencia inevitable para el mundo cultural e intelectual de México.

Dentro de los planes de expansión de Librerías Gandhi está el abrir nuevas sucursales en diferentes puntos de la República.

1.3 Situación actual

En la Librería Gandhi, como en cualquier otra empresa, las funciones de los que trabajan ahí, están relacionadas con la atención al cliente, éstas van desde recibirlo y ver lo que requiere, pero, también se aconseja al mismo sobre los títulos y autores existentes y toma de encargos para la compra de libros no disponibles en tienda. Asimismo ayuda a colocar libros en las estanterías y ordenarlos.

Sin embargo, a pesar de que se tratan de llevar a cabo las funciones objetivamente, actualmente existen graves problemas ya que a pesar de contar con un departamento de servicio al cliente, este departamento no cuenta con las herramientas necesarias por lo que carece de una estructura metodológica que permita brindar un adecuado servicio al cliente, esta problemática en parte se debe, a que el personal no cuenta con la capacitación adecuada para seguir una directriz

dentro del área global de servicios. Además, ésto ha provocado problemas por el desconocimiento del manejo de dicho departamento.

Por lo tanto se requiere de analizar todos los procesos de servicio al cliente, para poder generar estrategias que lleven a una mejora continua en dicho rubro, en todas las áreas, generando así una lealtad en el cliente y la generación de mayores ingresos para la empresa Librerías Gandhi, S.A. de C.V.

1.4 Diagnóstico

Cuestionario aplicado

De los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios a los diferentes empleados de la Librería Gandhi se obtuvieron los siguientes resultados:

En la pregunta número uno en relación a:

¿Actualmente el departamento de servicio al cliente en las librerías Gandhi brinda una atención adecuada al cliente? (si) (no) ¿Por qué?

Los empleados mencionaron que no existe un departamento de atención al cliente, por lo general las quejas son atendidas por gerentes de cada uno de las librerías.

Se considera hasta cierto punto que se brinda una atención al cliente pero no como se debe, ya que se considera que una organización con la magnitud que tiene Librerías Gandhi, debería buscar la excelencia en atención al cliente, lo cual no es así.

Asimismo, los empleados hacen hincapié en que se esfuerzan por atender lo mejor posible al cliente, pero las soluciones no son las adecuadas, por lo que existe mucha inconformidad por parte del cliente.

En relación a la pregunta número dos

¿Por qué considera importante la existencia de un departamento de servicio al cliente en las librerías Gandhi?

Los empleados consideran que la existencia de un departamento de atención al cliente ayudaría mucho en brindar un mejor servicio al cliente lo cual se vería reflejado en el incremento de las ventas.

Asimismo mencionan que sería importante su creación para que a través de dicho departamento los clientes puedan hacer sus quejas debidamente.

Los empleados en general piensan que a través del departamento de atención a clientes se pueden dar mejores sugerencias que aporten ideas de alguna sección nueva de libros y mejorar el servicio de venta.

Concluyen que dicho departamento es de vital importancia ya que el cliente forma parte importante de la empresa y es necesario que se enfoque mayor atención y prioridad a los clientes.

De la pregunta número tres ¿Tiene conocimientos sobre las funciones que debe desempeñar un departamento de servicio al cliente? ¿Podría decir cuáles son? se desprende lo siguiente:

Los empleados hacen referencia a que tienen ligera idea de algunas de las funciones que se deben desempeñar en el departamento de atención a clientes, pero que no las tienen muy claras. De las que mencionaron son: tratar de escuchar y analizar las sugerencias y aportaciones de los propios clientes, brindar un trato amable, eficiente, resolver dudas y problemas, inconformidades, pero su principal función es satisfacer al cliente.

En cuanto a los resultados de la pregunta cuatro ¿Cree usted que el cliente es el elemento vital para que una empresa pueda ser considerada como exitosa? ¿Por qué?

En general se considera que el cliente es vital para el éxito de la empresa, ya que sin los clientes no hay negocio, si se trata bien a los clientes se incrementan las ventas, y que sin el cliente el negocio cualquiera que éste sea no tendría razón de ser y por otro lado, por la existencia del cliente reditúa en el crecimiento de la organización.

En relación a la pregunta cinco ¿Conoce qué aspectos deben ser tratados en el departamento de servicio al cliente? ¿Podría decir cuáles son?

Se observó por las respuestas dadas, que no se tiene conocimiento pleno de cuáles son las funciones y los aspectos que deben ser tratados en el departamento de atención al cliente. De las respuestas que se dieron se menciona: Se pueden tratar quejas, sugerencias, sugerencias de libros, o nuevas secciones.

En referencia a la pregunta seis. ¿Actualmente en la librería Gandhi existe un departamento de servicio al cliente que este bien delimitado estructuralmente?

Todos los empleados coincidieron en que definitivamente NO existe un departamento de atención a clientes como tal, y ésto es debido a los problemas que se han presentado por la falta de una buena organización y estructuración por parte de los directivos.

De la pregunta siete. ¿Qué tipo de conflictos laborales le crea el que no esté bien estructurado el departamento de servicio al cliente en la librería Gandhi? Se desprende lo siguiente:

Los conflictos principales que dicen haber los empleados por la falta de un departamento de atención al cliente es la falta de comunicación, de información, de

unificación de criterios, problema de información cruzada, mala organización y administración debido a que no se tiene bien delimitado en quién recae la responsabilidad.

Por lo que toca el turno a la pregunta ocho ¿Considera que se debería crear una estructura metodológica para el funcionamiento del departamento de servicio al cliente en la librería Gandhi? (si) (no) ¿Por qué?

Los empleados en general consideran de suma importancia la creación de una metodología para el funcionamiento del departamento de servicio al cliente en la Librería Gandhi ya que con ello se pueden resolver situaciones difíciles con los clientes. Se podría contar con un control interno, mejorarían las funciones de los empleados, logrando estandarizar el servicio para allegar a la mejora continua. Asimismo se contaría con una guía la cual sería de un gran apoyo para brindarle un adecuado servicio y una respuesta al cliente de forma adecuada.

Como resultado de la pregunta nueve. ¿Cómo puede repercutir la falta de una buena organización en el departamento de servicio al cliente?

Los empleados mencionan que la falta de una buena organización y por lo tanto de un departamento de atención al cliente repercute en conflictos directo con los clientes. Los clientes se sienten insatisfechos en la resolución de sus problemas, reclamos o quejas. De los problemas más graves mencionan que son: mala comunicación, desintegración grupal, mal ambiente laboral. Además se percibe un clima organizacional incomodo e inadecuado que repercute en el desempeño de los empleados, lo cual se ve reflejado en la atención y servicio al cliente.

Por último de la pregunta número diez ¿Se da capacitación a los empleados para dar un buen servicio al cliente? ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Los empelados mencionan que sí han recibido capacitación, pero ninguna en relación a la atención y servicio al cliente y mucho menos en relación a un departamento de atención y servicio al cliente. La capacitación que han recibido tiene que ver con: “Uso de estándares no negociables” y “Manual con cuaderno de trabajo” y en relación a inducción acerca de las sucursales, ventas y objetivos de las diferentes secciones con las que cuenta la tienda. Asimismo enfatizaron que no se da la capacitación necesaria.

Capítulo 2

Enfoques Teóricos del Cliente como Consumidor

2.1 El Cliente y sus Características

2.1.1 Concepto de Cliente

La palabra cliente proviene del griego y hace referencia a la persona que depende de. Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer. (Barquero et al, 2007, p. 1)

Es aquel quien recibe un producto o un servicio, (Colunga, 1996, p. 61) cualquier persona sobre la que repercute el producto o el proceso. El cliente es la figura que siempre está presente, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen.

El cliente es de vital importancia para toda empresa, ya que es él quien compra los productos o servicios, de ahí que los ingresos de las empresas aumenten y por lo tanto se obtengan mayores utilidades. Lo que ocasiona que la empresa pueda seguir siendo competitiva a pesar de la enorme competencia.

2.2 Características y Apreciaciones sobre el Consumidor

Antes de entrar al tema en cuestión, es necesario que recordemos que los consumidores o clientes de acuerdo a Schiffman (2002) es todo individuo que realiza compras dentro de un mercado donde se lleva a cabo el intercambio de bienes y servicios. El comportamiento del consumidor o cliente se basa de acuerdo a ciertas características como lo son los factores culturales, sociales, personales y psicológicos dentro del cual ha crecido.

En el presente apartado se abordarán dichos aspectos que influyen en la decisión del consumidor, con el fin de tratar de entender cómo intervienen estos agentes en los consumidores que son el tema de estudio.

2.2.1 Factores Culturales del Consumidor

Los factores culturales son los que quizás ejercen una influencia más amplia en el comportamiento del consumidor, ya que éstos tienen que ver con diferentes culturas, subculturas, y clases sociales como se verá a continuación.

En el contexto del comportamiento del consumidor, la cultura son las creencias, valores y costumbres que se toman y se pasan de una generación a otra, lo cual determina el comportamiento de una sociedad. Asimismo, esta cultura es gradual y continua, y se va transformando a las necesidades de cualquier sociedad.

En todos los países sin excepción, cada individuo desde la infancia va adquiriendo de su entorno en el que desenvuelve: creencias, valores y costumbres que forman su cultura y ésta es un factor determinante pues influye notablemente en su rol como consumidor. Por ello, las empresas al comercializar cualquier tipo de producto o servicio, toman en cuenta los factores culturales que le afectan o satisfacen a la persona, ya que el comportamiento del consumidor se verá influido por los aspectos que interactúan con las necesidades emocionales.⁴

En lo que se refiere a marketing, se diferencian dos tipos de componentes dentro de la cultura, como son los materiales que son todos los productos y servicios; y los no materiales, que son básicamente las ideas, costumbres, creencias y hábitos de los individuos. De esta forma la cultura no material constituye la forma en que los consumidores compran y además buscan los nuevos productos y por ende de mejor calidad.⁵

⁴ Rivera Camino Jaime; Molero Ayala Víctor Manuel, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Conducta del Consumidor - Estrategias y Tácticas Aplicadas Al Marketing 1ª edición Esic Barcelona (2000). Pág. 102

⁵Ídem pág. 142

Es importante mencionar, que la cultura determina todas las actuaciones que llevamos a cabo los consumidores y que toda compra se debe a necesidades que forman la vida de una cultura, y que ésta en general tiene diferencias culturales que se distinguen de un país a otro, así como subculturas con rasgos propios.

Ahora bien, de acuerdo a Rivas Alfonso (2000) la cultura tiene sus propias características, es decir, se crea por la interrelación de individuos que manejan grupos, ideas y habilidades; se dice que ésta se aprende, ya que se transmite a través de influencias tanto internas como externas; también se comparte socialmente, es diferenciadora pues agrupa sociedades y se distinguen unas de otras, aunque todas las culturas comparten ciertas semejanzas existen contrastes muy significativos en el comportamiento de los consumidores de las culturas de otros países; la cultura asimismo produce satisfacción; de igual forma es adaptativa porque cambia de una manera gradual y constante; por otro lado es organizada e integrada; tiene carácter prescriptivo, pues está formada por normas para la supervivencia y bienestar de la sociedad; además de ser dinámica y se transforma con el paso del tiempo.

Los subgrupos que existen dentro de una cultura son conocidos como subculturas. Una subcultura está asociada a personas que tienen preferencias comunes y que se basa en factores socioculturales y demográficos claramente identificables.

Para Rolando Arellano (2001) la clasificación de las subculturas se determina de acuerdo a la nacionalidad, edad, religión, sexo y rol de vida de los individuos. Este tipo de segmentación tendrá validez si la pertenencia a uno de estos subgrupos involucra modelos de comportamiento característicos e identificables.

En cuanto al marketing se refiere, los consumidores que hay en cada subcultura facilitan el posicionamiento de las marcas y productos dirigidos a una cultura. Por lo que los diseñadores de la comercialización toman en cuenta la forma en que interactúan las influencias subculturales que les permite alcanzar el éxito dentro de un mercado competitivo.

2.2.2 Estratificación Social

Según, Grusky (1992), esta estratificación, se refiere a los miembros de una sociedad que se clasifican en diversas posiciones sociales. Es decir, se dividen en una jerarquía que recibe el nombre de clases sociales. De acuerdo a esto, los que se encuentran en una determinada clase social comparten creencias, valores y modalidades de conducta. La estratificación social es un medio para representar la desigualdad social de una sociedad en la distribución de los bienes y atributos socialmente valorados.

Ahora, al darse la clase social, también se da la clasificación de consumidores en jerarquías, lo cual es identificado por los mercados. Para Schiffman (2002), las clases sociales son multidimensionales, es decir, la cantidad de dinero que se posee, la ocupación, y la ubicación de su vivienda determinan la posición social del sujeto y por tanto su jerarquía dentro del grupo al que pertenece.

Como ya sabemos, todos como consumidores, nos regimos por procesos mentales que ya están establecidos y se manifiestan a través de aspectos como grupos de referencia, primarios, secundarios y terciarios que son los que forman la personalidad de cada sujeto; otro factor social es la influencia de la familia y el estatus social.

Entre los grupos de referencia primarios están la familia, que es de quien se aprende directamente desde la niñez, se convierte en nuestro primer grupo social donde vamos cumpliendo con funciones y comportamientos que son transmitidos en primer lugar por los padres, hermanos y después por abuelos, tíos, primos etc.

En segunda instancia, se encuentran los grupos de referencia secundarios; quienes aumentan o coartan el conocimiento de todo individuo; aquí influyen los factores socioeconómicos, que marcan su función social, este grupo de referencia está formado básicamente por amistades y la escuela a la que asiste.

Los grupos de referencia terciarios, son los medios masivos de comunicación que forman el carácter, así como los ejemplos y conductas sociales a seguir. Aquí la expectativa de vida del sujeto se da en una época determinada y dentro de un grupo

social específico, sus limitantes serán el grado de desarrollo, el status socioeconómico y su superación.

2.2.3 Influencia de la Familia

Es importante mencionar, que, la familia es quien más influencia ejerce sobre las actitudes y motivaciones del individuo. Por ello, se puede decir, que es la clave para la toma de decisión de compra conjunta.

Asimismo, la familia, es tomada en cuenta por los diseñadores de marketing, ya que es de suma importancia para el análisis del comportamiento del consumidor. Esto es debido a que la unidad familiar conforma los valores del consumidor. De acuerdo a Alfonso Rivas (1987), la familia es catalogada como una unidad de ingresos y consumo, ya que las necesidades de consumo de cada miembro son las de la familia, y las necesidades de cada uno de los integrantes se subordinan a las de los otros individuos que la conforman.

En cuanto al estatus social se refiere, este varía de acuerdo al tiempo y el grupo al que se pertenece. Una persona durante su vida puede tener varios estatus y esto determina su identidad social. Además éste influye sobre manera sobre todo tipo de consumidor, ya que psicológicamente los medios de comunicación se encargan de proponer un modelo de vida a seguir para que todos los estratos sociales aspiren a esa forma específica de consumo.

2.2.4 Factores Personales del Consumidor

Dentro de estos factores se encuentra la edad y el ciclo de vida, es decir, el individuo compra diferentes bienes y servicios a lo largo de su vida y su forma de vestir y actividades están relacionadas con su edad; asimismo, los esquemas de consumo de una persona también están influidos por su ocupación. Las circunstancias económicas, determinan la elección de los productos ya que en muchas ocasiones dicha elección se ve afectada por la situación económica e ingresos del consumidor. En cuanto al estilo de vida, este refleja un perfil sobre la forma de ser y de actuar de una persona.

Por otro lado, la personalidad juega un papel muy importante, ya que las características psicológicas distintivas hacen que el sujeto responda a su entorno constantemente. Es importante hacer hincapié que esta personalidad del individuo determina su consumo, de acuerdo a Shciffman y Kanuk (2001), las características psicológicas internas influyen la forma en que una persona actúa ante su ambiente, y además dicha personalidad interviene en la selección de todo tipo de consumidor.

2.3 Factores Psicológicos

Estos factores son quizás, los que más son tomados en cuenta por parte de los diseñadores del marketing ya que llevan a cabo todo un estudio psicológico del consumidor que los guiará a tomar la decisión correcta de mercadeo para atraer a sus compradores.

Algunos de los factores que se manejan son la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y actitudes del individuo, veamos a continuación como se da cada uno de ellos.

2.3.1 La Motivación en el Consumidor

La motivación se puede decir que surge de las necesidades que el individuo requiere satisfacer. Una necesidad se convierte en motivación cuando alcanza un nivel suficiente de intensidad. La necesidad al ejercer presión nos induce a actuar.

De las teorías de motivación se pueden mencionar la de Maslow. Esta teoría, es quizás la que más predomina dentro del análisis del consumidor, ya que su teoría da refuerzo a los diseñadores en marketing para percibir mejor cómo los distintos productos se ajustan dentro las vidas de los consumidores potenciales.

De acuerdo a DiCaprio (1989), el desarrollo de la personalidad se lleva a cabo a partir de una necesidad o impulso supremo. Menciona que Maslow deja de lado el concepto de impulsos múltiples en la motivación humana, para proponer una tendencia positiva al crecimiento, que encierra tanto los motivos de carencia y los motivos de desarrollo.

Maslow (1954), en su teoría de la personalidad, describe una jerarquía de las necesidades, que se encuentran organizadas y estructuradas. En esta jerarquía, las necesidades de déficit se ubican en las partes más bajas, y las necesidades de desarrollo se ubican en las partes más altas de la jerarquía de acuerdo a su prioridad.

En la teoría de Maslow (1954), las necesidades inferiores son prioritarias, y más importantes que las necesidades superiores. DiCaprio (1989), menciona que “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”⁶. En el momento que se ha logrado cubrir las necesidades inferiores, entonces se podrá dar cabida a las necesidades superiores.

En este sentido, y de acuerdo a Maslow (1954) las necesidades fisiológicas están asociadas con la supervivencia del individuo pues se relaciona con su organismo donde se encuentran los esfuerzos automáticos del cuerpo para que funcione normal y correctamente.⁷ Dentro de estas necesidades se encuentran lo que es el la temperatura del cuerpo, el hambre, la sed entre otras, si estas no se satisfacen por un periodo largo, las que le siguen restan importancia y en ocasiones dejan de existir.

Otras necesidades son las de seguridad, dentro de estas se encuentran la estabilidad, la protección y de dependencia. Estas necesidades al no ser satisfechas debidamente la mayoría de nosotros no podemos ir más allá de cierto nivel de funcionamiento de seguridad, esto es importante, ya que es fundamental para que las personas se preparen para circunstancias futuras.

En cuanto a las necesidades de amor y pertenencia se refiere, se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social, aquí se

⁶ DiCaprio, Nicholas S. Teorías de la personalidad. México D.F.: McGraw-Hill. 1989 pág. 364

⁷ Maslow Abraham. Motivación y Personalidad Sagitario De Ediciones New York 1954, pág. 85

establece la amistad, se da y recibe afecto, y se requiere de pertenecer a un grupo para poderse sentir aceptado dentro de él.

Una vez que las primeras tres necesidades han sido satisfechas, las necesidades de estima empiezan a ser cada vez más importantes. Estas se dividen en dos clases, las que se refieren a la estimación propia y las otras son las que van relacionadas a la reputación del individuo y su éxito social.

Dentro de la jerarquía de Maslow (1954), también se encuentran las necesidades de desarrollo que integran las necesidades de autoactualización y las de trascendencia, por un lado las primeras, están encaminadas a satisfacer la naturaleza individual y uno de los medios para llevarlo a cabo, es la realización laboral o bien la profesional, por ello se requiere de tener la libertad de hacer lo que uno desea. Las necesidades de trascendencia se asocian con la comunidad, es decir, se dan a través de la necesidad de contribuir con la humanidad.

2.3.2 La Percepción del Consumidor

La percepción del consumidor se refiere a la manera en que las personas obtienen e interpretan la información que les rodea, esta situación influye en la forma de actuar de una persona motivada. Según la psicología clásica de Neisser (1967), la percepción se da mediante un proceso que es activo y constructivo al mismo tiempo, es decir, que el sujeto que recibe la información nueva, antes de procesarla, la unifica con la ya existente en su memoria, y de esta forma tendrá un diseño informativo anticipado, lo cual le permitirá verificar el estímulo que aceptará o rechazará de acuerdo a su esquema.⁸

Se puede concluir, que, la percepción es el proceso mediante el cual el sujeto selecciona, organiza e interpreta la información que recibe, para crear una imagen con un nuevo significado.

⁸ Neisser, Ulric, Psicología Clásica, 2ª edición Editorial Trillas México pág. 102

De acuerdo Schiffman (2005), la forma en que cada individuo responde a sus estímulos, reconocerá, seleccionará, organizará e interpretará constituirá un proceso altamente singular, que se basa en las necesidades y expectativas de cada sujeto.

Por otro lado, de acuerdo para Carmen Viqueira (1977) la percepción es biocultural ya que depende de estímulos físicos y sensaciones involucrados, además, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. De acuerdo a ello las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado debido a los patrones culturales específicos y aprendidos desde la niñez del individuo.

Ahora si se toma en consideración lo anterior, el éxito de comercialización de un producto determinado dependerá de cómo sea percibido y es por ello que los mercadólogos dan suma importancia a la percepción del consumidor y lo toman como un factor determinante para llevar a cabo su diseño de marketing.

En un mundo donde la competencia por los clientes ha llegado a ser acalorada, controlar las relaciones con los clientes, es vital. Las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que tienen más probabilidad de éxito en el futuro; por lo que la supervivencia es bastante problemática, de no ser que la satisfacción del cliente sea el motor central de todas las ideas y actividades.

Luna (1996)⁹ dice que el servicio debe cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de lograr incrementar su nivel de satisfacción y lealtad; además, se debe considerar que lo que se le proporciona a esos clientes debe ser también rentable para la compañía, es decir, se debe establecer una relación ganar-ganar. Como consecuencia de lo anterior, se puede afirmar que la utilización adecuada de la tecnología de información por parte de las organizaciones juega un papel de considerable importancia para obtener calidad en el servicio. Así pues, parte de la Administración de la relación con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés Customer Relationship Management) implica aplicaciones que los negocios pueden usar para administrar todos los aspectos de encuentros con el cliente.

⁹ Luna, R. Desarrollo de estrategias de calidad para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México 1996

Conociendo que la mayor deserción de clientes en una empresa es a causa de la insatisfacción por el trato recibido, el tener un departamento que gestione un adecuado servicio al cliente en apoyo al resto de la corporación, es determinante para el buen manejo de una empresa.

Además, proporcionar un buen servicio debería de ser una herramienta básica dentro de cualquier estrategia corporativa, considerando además que en un ambiente de negocios competitivos, puede llegar a costar diez veces más el adquirir un cliente nuevo que el mantener satisfecho un cliente actual.

Por otro lado, el departamento de servicio al cliente permite a las empresas un mejor acercamiento al consumidor, lo cual se convierte en una fuente de información sobre sus necesidades, lo que permite desarrollar nuevos productos y servicios de fácil aceptación.

2.4 La Satisfacción del Cliente

“El 68% de los clientes que abandonan una empresa están insatisfechos con el trato recibido”.¹⁰

La calidad del servicio produce beneficios porque se crea verdaderos clientes: Clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizan la empresa de nuevo y que hablan de la empresa en términos positivos con otras personas. Zeithaml, (1993).

Es importante hacer hincapié en que los clientes contentos son más leales, de esta manera hacer saber que un cliente que recibe con entera satisfacción el bien o servicio que solicitó lo más probable es que sea fiel a la empresa que le brindó dicha satisfacción. El cliente satisfecho es aquel que cubre su necesidad de manera que el producto o servicio que solicitó cubrió o superó las expectativas que tenía antes de solicitar dicho producto o servicio.

¹⁰ Info Week Revista electrónica, www.infoweek.com

Por ello lo primero que se debe hacer para satisfacer a un cliente es conocer sus expectativas, saber qué es lo que espera recibir.

Los consumidores o clientes evalúan y juzgan sus niveles de satisfacción o insatisfacción de un producto contrastándolo con el nivel de expectativas de referencias que se habían creado en su mente. Si el rendimiento es inferior a las expectativas, estará insatisfecho; si el rendimiento se iguala, estará satisfecho, y si el rendimiento excede estará más que satisfecho” Milind, (1989: p. 1116).

Capítulo 3

Servicio al Cliente

3.1 La Organización y el Cliente

Durante los últimos años han habido cambios significativos en el comportamiento de los clientes, muchos clientes, no sólo desean un servicio mejor, sino que lo esperan. Un factor importante para el servicio es conocer al cliente y saber sus requerimientos. El cliente puede definirse como el núcleo de cualquier empresa, alrededor del cual giran todas las actividades de la misma.

Cabe resaltar, que el éxito organizacional sólo puede lograrse a través del otorgamiento de productos y servicios que no sólo cubran, sino que sobrepasen las expectativas y los deseos de los clientes, pues son éstos los que deciden cuál será el futuro de la compañía mencionado por Díaz, (1995).¹¹ En otras palabras, las empresas serán juzgadas de acuerdo con la forma en que sean percibidos los nuevos beneficios tangibles e intangibles, que cada organización pueda diseñar y llevar a cabo.

Wise (1994)¹² afirma que proveer a los clientes de un servicio excepcional es una tarea sumamente difícil que requiere importantes inversiones de dinero y tiempo, además de la dedicación permanente del Director General y su equipo de gerencia. Cabe mencionar, que la continuidad, el crecimiento o la desaparición de las empresas serán decididos por los clientes.

Los clientes aprecian el servicio comparando el servicio que reciben percepciones con el servicio que esperaban. Estas percepciones y expectativas de los clientes juegan un papel muy importante, ya que si no se conocen, difícilmente se podrá

¹¹Tschohl John, Franzmeier. Steve Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Editorial Ediciones Díaz de Santos, 1995.

¹²Wilse Keith, Calidad en el servicio a los clientes. Editorial. Ediciones Díaz de Santos, 1991

saber lo que una organización debe hacer; por lo tanto, cualquier estrategia que se desarrolle, no estará alineada con las necesidades del cliente, lo cual repercutirá directamente en una mala percepción del servicio proporcionado, disminuyendo su nivel de calidad.

Tschohl y Franzmeier (1997)¹³ comentan que cuando una empresa descubre que los clientes son, en realidad personas y considera el papel tan importante que juega el servicio al cliente, es cuando verdaderamente inicia el camino hacia el logro de una verdadera ventaja comparativa y hacia el dominio del mercado. Mora (2000)¹⁴ define el servicio al cliente como el producto más importante en cualquier negocio y propone 4 pasos para crear un mejor servicio al cliente:

1. Identificar el cliente.
2. Establecer una comunicación para conocer cuáles son las expectativas del cliente acerca del servicio o producto.
3. Crear o modificar el producto o servicio de acuerdo a esta información.
4. Asegurarse de que todos y cada uno en la organización están conscientes y tienen voluntad de mejorar la visión y la misión de servicio al cliente.

El servicio al cliente es una actividad de gran importancia en cualquier empresa, la atención al cliente incorpora todas las características, actos e información que aumentan la habilidad del cliente para darse cuenta del valor potencial de un producto o servicio básico. En mercados altamente competitivos, la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es sólo una ventaja comparativa, ya que en muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio.

¹³ Tschohl John, Franzmeier. Steve Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Editorial Ediciones Díaz de Santos, 1997

¹⁴ Mora David, El servicio central en el cliente. Ediciones Díaz de Santos, 2000

3.2 Concepto de Servicio y Servicio al Cliente

3.2.1 Concepto de Servicio

Para Fisher el servicio “Es el conjunto de actividades, beneficio satisfacciones que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.”¹⁵

Según Horovitz “Es el conjunto de presentaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.¹⁶

Klotler, menciona que “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.¹⁷De acuerdo a los conceptos antes mencionados se puede concluir que el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio y satisfacer una necesidad.

Ahora, la calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización, el servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general.

3.2.2 Concepto de Servicio al Cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

¹⁵ Fisher de la Vega, Laura, Mercadotecnia. México, Editorial Interamericana, 1998

¹⁶ Horovits, Jaques. La calidad del servicio: A la conquista del cliente. España, editorial Mc Graw-Hill, 1999

¹⁷ Hloter, Philip. Mercadotecnia. México, Editorial Interamericana, 1998

Cobry Zwarg,¹⁸ dicen que: Como toda transacción corresponde para cada una de sus partes a un intercambio de servicios; el servicio al cliente es ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió.

Tantas facilidades como fueren posibles con relación al servicio adquirido sin limitación anticipada de la duración de esa función. Cualquiera que fuera el fin perseguido o ya sea, que los medios sean ejecutados gratuitamente, que sean pagados porque estén o no previstos en el contrato de venta, de esta forma el servicio al cliente hace parte de mercadeo una vez que es concebido y agregado al servicio vendido.

Se concluye, entonces que el servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor, así que debe ser considerada como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios.

3.3 Características del Servicio

La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica y debe ajustarse a la magnitud del servicio que se brinda. Una promesa que desmesuradamente no cumpla las expectativas del cliente, provoca decepción y con frecuencia la pérdida del mismo cuando no se cumple.

Los servicios se caracterizan porque en ellos ocurre un encuentro entre el cliente y el empleado, entre el vendedor y el comprador, no hay intermediarios, este hecho hace que recaiga sobre el empleado una importante responsabilidad directa, así como lo hace en la gestión y la administración una responsabilidad indirecta. Se crea una

¹⁸ Cobry, Marcos y Zwarg, Flavio A. Marketing de servicios: conceptos y estrategias. Bogotá, Colombia, editorial Mc Graw Hill

situación de relaciones humanas que debe tener primordial importancia en una empresa de este tipo.

Las características principales del servicio son:¹⁹

- Intangible: Los servicios no se pueden ver, escuchar, saborear, sentir ni oler antes de la compra.
- Inseparable: La creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume. Es decir, se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- Variable: La calidad de los servicios dependen de quienes lo proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.
- Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.
- Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

3.4 Clasificación de los Servicios

Existe una gran variedad de servicios los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera.²⁰

- Comercio: Abarrotes, agencias de automóviles, almacenes, bodegas, carnicerías, farmacias, joyerías, librerías entre muchos otros.
- Comunicaciones: Centros de copado, correo, faxes, imprentas, internet, periódico, radio, revistas, telégrafo, teléfono etc.
- Construcción: Carreteras, industrias, vivienda etc.
- Culturales: Museos, teatro, zoológicos etc.
- Educación: Primarias, guarderías, jardines de niños, preparatorias, secundarias, universidades. Etc.

¹⁹ Grande Esteban, Idelfonso. Marketing de los servicios. Madrid. ESIC Editorial. 1998

²⁰ Ídem.

- Finanzas: Bancos, seguros, financiamientos, etc.
- Infraestructura: Agua, basura, carreteras, drenaje, energía eléctrica, gas, etc.
- Profesionales: Administrativos, capacitación, computación, contables, ingeniería, jurídicos etc.

Otros de los servicios que se pueden mencionar, están: Públicos, recreativos, reparación, restaurantes, salud, transporte, vivienda entre otros.

3.5 El Marketing Relacional

3.5.1 Concepto de Marketing Relacional

Al marketing relacional también se le conoce como marketing de relaciones, y de entre sus diferentes definiciones y conceptos se encuentran las que a continuación se mencionan.

Alet Vilaginés, (2000), menciona que el marketing relacional puede ser definido como el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones.²¹

Para Gordon (1998) el marketing relacional es “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.²²

Desde un punto de vista más práctico, el marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma, se basa en las relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en

²¹Alet Vilaginés, Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables, 2.^a ed., Ed. Gestión 2000, pág. 17

²²Gordon. Marketing Directo Integrado, Gestión 2000, Barcelona,1998 pág. 35

comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor.

Toda relación está basada en el conocimiento mutuo, y por ello el marketing relacional intenta conocer al máximo al consumidor, con el fin de poder hablar su mismo lenguaje, personalizando al máximo la relación, de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El marketing relacional es reconocer que cada consumidor tiene un valor potencial; y diseñar una estrategia destinada a realizar dicho potencial.

El marketing relacional agrupa todos los elementos que se muestran a continuación:

- Estrategias de marketing relacional.
- Gestión de bases de datos.
- Alquiler de bases de datos.
- Creatividad en marketing directo y promocional.
- Publicidad de respuesta directa.
- Producción gráfica.
- Manipulación y personalización.
- Comunicación digital.
- Telemarketing.
- Estrategia de medios.

Para poner en marcha toda esta cadena de relaciones, el marketing relacional utiliza distintas formas de comunicación, con distintas herramientas, dirigidas a distintos tipos de colectivos como:

a) Formas de comunicación

- Publicidad: Nuevos clientes.
- Marketing directo one to one: Individual.
- Marketing promocional: Animación.
- Realización de eventos: Animación.
- Comunicación digital: Internet, CD-Rom.

b) Herramientas de marketing

- Database Management: Sistemas de Gestión de Bases de Datos.
- Datamining: Análisis de modelos predictivos.
- Análisis clusters: Microsegmentación de tipologías propias o geodemográficas.
- Call Center: Plataformas de Atención Telefónica.
- Fulfillment: Recepción y análisis de información.
- Análisis de resultados.

c) Colectivos a los que se dirige

- Consumidores.
- Redes de distribución.
- Canales externos.
- Empleados.
- Líderes de opinión.
- Periodistas.

- Proveedores.
- Accionistas.

El objetivo del marketing relacional es convertir el actual monólogo existente entre las marcas y los consumidores en un diálogo, en el que ambas partes se benefician del intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación. De esta manera, la empresa y sus consumidores colaboran en la búsqueda de un beneficio mutuo. Para ello, el marketing relacional sigue las etapas que se muestran a continuación.

Etapas de Marketing Relacional

- Análisis de la situación en el mercado.
- Análisis de la situación de nuestros consumidores en la base de datos de clientes.
- Evaluación y elección de los medios a utilizar.
- Realización del planteamiento estratégico.
- Cuantificación de la propuesta estratégica.
- Implementación de la propuesta.
- Supervisión y control de la ejecución.
- Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados.
- Informe final de la acción.

La clave para poder cumplir con las promesas e incrementar la fidelidad de los clientes es conseguir un esfuerzo coordinado tanto de los empleados y de los clientes como de los procesos de la empresa. Ello implica que los tres elementos propuestos no son indispensables entre sí, sino que cualquier aspecto de cada uno

de ellos tiene una gran influencia en los dos restantes. Esto se podrá observar dentro de los siguientes puntos.

3.5.2 La Gestión de Clientes

La gestión de clientes tiene como objetivo el análisis de la información como herramienta básica para el mantenimiento de una relación. Con ello se reafirma que actualmente la información es poder y que, cada vez con más intensidad, se está convirtiendo en el arma de diferenciación en el mercado. En este sentido, el instrumento esencial en el que se apoya es la denominada base de datos de marketing.

La base de datos puede definirse como un conjunto de datos almacenados sistemáticamente de forma ordenada y estructurada, con el objeto de facilitar la búsqueda de la información necesaria y la incorporación de los nuevos datos, así como las posibles interrelaciones existentes entre ellos.

Actualmente, las bases de datos de marketing pueden definirse como un banco de información organizada sobre consumidores actuales y potenciales, accesible y manipulable para alcanzar los propósitos de marketing y que permite la obtención de información selectiva con objeto de conseguir la venta de un producto o servicio, o de mantener la relación con los clientes.²³

Existen cuatro principios esenciales a la hora de elaborar una base de datos de marketing.²⁴

- Anticiparse a la principal información sobre las necesidades de los clientes.
- Planificar los componentes de la base de datos cuidadosamente, teniendo presente la posibilidad de realizar ciertos cambios en el futuro.

²³ Kotler, Dirección de Marketing Octava edición Prentice-Hall Madrid 1996 pág. 315

²⁴ Ídem. pág. 410

- No demorar la construcción de la base de datos mientras se determina cuál va a ser esta estructura definitiva.
- Implicar a todos los departamentos de la organización, así como a sus empleados, tanto como sea posible.

El tipo de información requerida se puede obtener tanto de fuentes internas como de externas a la empresa, y debe estar relacionada no sólo con los clientes, sino también con el mercado y la competencia. El éxito de la base de datos va a depender de dos aspectos esenciales: disponibilidad y dinamismo. El primero de ellos hace referencia a la necesidad de compartir la información con el mayor número posible de componentes de la organización. Con ello se va a conseguir enlazar con vínculos más fuertes los distintos departamentos de una empresa, así como conseguir retroalimentar la información de cada cliente de una mayor diversidad de fuentes. El dinamismo caracteriza la necesidad de que la base de datos sea flexible y se adapte a los cambios que sean necesarios.

El marketing de base de datos puede proporcionar a cualquier empresa tres beneficios esenciales:

- Incrementar la eficacia y la efectividad de la empresa gracias a la adecuada explotación de la información.
- Identificar una estrategia ventajosa a través de un mejor uso de la información tanto del cliente como del mercado, con el objetivo de desarrollar nuevos y únicos productos y servicios.
- Desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes, para incrementar su fidelidad, reducir el cambio a otras posibles empresas o marcas y obtener un volumen de negocio más elevado con éstos.

3.5.3 La Gestión de Empleados

Existe un sinnúmero de variables que afectan al comportamiento de cualquier individuo en el seno de una empresa. El marketing interno propugna que la organización debe tratar a sus empleados en la misma dirección y con los mismos medios que quiere que éstos traten a los clientes externos. Ello implica fomentar todas aquellas condiciones que beneficien o mejoren el ambiente de trabajo de la organización.

Es decir, un buen ambiente de trabajo en el interior de la empresa por parte del cliente. Por su parte, el marketing relacional fomenta la lealtad en todos los ámbitos de la empresa, y no sólo para sus clientes externos, teniendo en cuenta, además que la lealtad de los empleados tendrá como consecuencia un incremento de la fidelidad de los clientes y una integración dentro de la socialización de los mismos.

Entre los resultados que un proceso de socialización tiene en los individuos se puede destacar dos grandes tipos: afectivos y comportamental. En el primero se encuentra la percepción del empleado sobre el clima que existe en la organización, su nivel de motivación en el trabajo y el grado de compromiso con la organización. Entre los segundos se destaca el nivel de orientación de los empleados hacia el cliente.

De acuerdo a Barroso Caso (1999), cuando un empleado percibe que el clima de su empresa es favorable para la prestación de los servicios y presenta un nivel elevado de motivación y de compromiso con la organización, el resultado es una mayor orientación hacia los clientes.

Aquellas características internas que diferencian a una organización de otras, y que afectan al comportamiento de los individuos que trabajan en ella, son conocidas como clima organizacional. Este concepto está muy ligado al de cultura organizacional, pero no es coincidente con él. La diferencia entre ambos estriba en

que el clima de la organización es percibido por cada individuo de forma individual, y no es compartido, como ocurre con la cultura.²⁵

En este mismo sentido el clima de servicio puede ser definido como aquel conjunto de características descriptivas concernientes al desarrollo del servicio y a su calidad, que diferencia a una organización de otras y que tiene una elevada influencia en los comportamientos relativos al servicio de los individuos de una organización. Cuando en una organización está presente este clima de servicio, la percepción de sus empleados se puede concretar en dos aspectos básicos: el primero es que tanto las prácticas como los procedimientos de la empresa pretenden facilitar el desarrollo de un servicio excelente y, el segundo que la dirección recompensa y espera un servicio excelente.

Se establece que, obtener un clima de servicio adecuado no es una tarea fácil cuando los procesos de la organización están excesivamente estructurados. Por ello y con el fin de que los intereses de las personas y de las organizaciones se una, es necesario delegar y facultar a los empleados, tal y como propugna el empowerment. Se trata de aprovechar la capacidad de trabajo del empleado, dotándoles de cierta autonomía que va más allá de la simple delegación.

El empowerment implica eliminar todas aquellas tareas que no proporcionan valor para el cliente. En las empresas de servicios, son los empleados que están en contacto con los clientes los que en mejor medida conocen sus necesidades y reacciones por lo tanto, pueden saber en cada momento cómo deben atenderles.

Por otro lado, el nivel de motivación de un empleado está muy relacionado con el grado de satisfacción en su trabajo. Aquí sería conveniente mencionar la ecuación del valor del empleado de Huete (1997) en ella se establece que el valor por esfuerzo medio a través de tres indicadores denominados (M1, M2 y M3) y el esfuerzo

²⁵ Barroso Castro Carmen, Armario Enrique Martín, Marketing Relacional ESIC Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing ESIC Editorial 1999, Madrid, España. pág. 135

desempeñado en sus tareas. A medida que este indicador tome valores más elevados, aumentará la satisfacción de los trabajadores:²⁶

$$\text{Valor por el esfuerzo de los empleados} = \frac{\text{Valor percibido (M + M + M)}}{\text{Esfuerzo realizado}}$$

Cada indicador hace referencia a diversas motivaciones:

M1: marca la motivación que producen en el empleado todas las recompensas externas que recibe de la empresa. Éstas son todas materiales y tangibles como es el caso de los salarios, beneficios sociales, viajes, etc.

M2: señala los incentivos que el propio trabajo puede generar en el empleado. Esta motivación conecta con la necesidad humana de aprender y de hacer bien las cosas, siempre y cuando después ésta se reconozca y valoren. Las organizaciones, en busca de que sus empleados puedan tener este tipo de motivación, necesitan crear los mecanismos adecuados para fomentarlas, entre las más destacadas son: la formación continua de los empleados o bien participar y tomar responsabilidades en sus trabajos.

M3: representa la motivación del individuo por desempeñar un trabajo que cause una buena impresión a los demás. Por ello se denomina, genéricamente, motivación del voluntariado. El grado de socialización de las personas en la empresa va a tener una elevada influencia en este tipo de motivación, que está muy ligada al compromiso organizacional que presente el empleado.

²⁶ Huete. Servicios & Beneficios, Editorial Deusto, Bilbao 1997 pág. 75

Estos tres tipos de motivaciones se combinan a la hora de determinar el valor por el esfuerzo del empleado.

El otro elemento de la gestión de empleados, es como ya se mencionó la participación de los individuos en los procesos o tareas de la empresa. Los sistemas de participación son actividades estructuradas de forma sistemática que fomentan la innovación y la creatividad de los empleados y gestionan eficazmente la incorporación de sus aportaciones al quehacer de la empresa. Entre los mecanismos que existen para fomentar la participación de los empleados están: las sugerencias, grupos de trabajo, círculos de calidad, equipos de mejora etc.

Hay que tomar en cuenta que la gestión de empleados no queda completa si no se toma en cuenta determinados factores de tipo económico que afectan el valor del cliente. Es decir la rotación de empleados.

Según Reichheld, (1996),²⁷ conseguir empleados adecuados es un paso decisivo en un sistema basado en la lealtad. Una vez que la empresa consigue fidelizar a sus clientes, necesita reinvertir parte de los fondos que obtiene en mantener a los buenos empleados, puesto que desarrollar relaciones rentables en el mercado consume bastante tiempo y son los empleados fieles los más eficientes.

3.5.4 La Gestión de las Expectativas

De acuerdo a Barroso Castro (1999), se puede identificar básicamente dos tipos de expectativas: las predictivas o adecuadas y las normativas o deseadas.

La gestión de las expectativas es uno de los pilares fundamentales del marketing relacional, y como ya se comentó con anterioridad, el valor de los clientes es un concepto altamente subjetivo ya que, está basado en las percepciones del cliente.

²⁷ Reichheld. El efecto lealtad: Crecimiento, beneficios y valor último, Ariel Barcelona 1996 pág. 93

Además como menciona Barroso Castro (1999), se combinan dos tipos de percepciones diferentes, por un lado, la percepción que tiene el cliente sobre aquello que recibe de la empresa, mientras que por otro, la percepción sobre lo que él le entrega a la empresa. En ambos casos hay un elemento crucial que influye directamente: las expectativas del cliente.

Un requisito básico para desarrollar un servicio superior es lograr comprender las expectativas de los clientes. El concepto de expectativa está íntimamente ligado al de predicción. Se define como lo que piensan los clientes qué ocurrirá durante el desarrollo de un intercambio.

Las expectativas predictivas hacen referencia a la creencia de los clientes sobre el resultado de una relación, es decir, lo que creen que va a ocurrir, y las normativas implican la existencia de una cierta norma estándar, es decir, lo que a juicio de los clientes podría ocurrir. Estas expectativas hacen referencia a dos niveles de servicios: el servicio adecuado y el servicio deseado.

El servicio deseado es aquel nivel de servicio que los clientes esperan recibir para cumplir con ello sus deseos, pero el cliente sabe que eso no siempre es posible, por lo que coexiste con éste un nivel de servicio que los clientes aceptarán que será el servicio adecuado.

Ahora, las expectativas del cliente, tanto para un servicio deseado como aceptado, están influenciadas por un conjunto de antecedentes que, se puede clasificar en dos grandes tipos: antecedentes externos e internos. En el primer término se encuentran tanto las promesas efectuadas por la empresa como la denominada comunicación. Mediante estos dos mecanismos, el cliente recopila cierta información que le genera, a su vez, una creencia sobre lo que debe ocurrir en la relación con ese proveedor en concreto.

Es como la publicidad y los instrumentos de comunicación de la empresa son los encargados de transmitir el mensaje. Por ello es importante realizar promesas que se puedan llegar a cumplir. También está la denominada boca oreja. Este mecanismo tiene grandes ventajas asociadas al coste, siempre y cuando la información suministrada por el cliente sea en sentido positivo.

En cuanto a los antecedentes internos se refiere, está la experiencia pasada del individuo. En función del resultado de la prestación del servicio anterior. Las expectativas del cliente se verán incrementadas o decrementadas, lo que llevará a determinar que el concepto de expectativa no se caracteriza solamente por ser algo subjetivo, sino que es un término dinámico que va cambiando a lo largo del tiempo.

Concluyendo se puede decir que intentar llegar a comprender las expectativas de los clientes constituye uno de los interrogantes fundamentales de las empresas de hoy, ya que a través de ellas se puede estudiar la satisfacción de los clientes y sus percepciones sobre la calidad de servicio. Además hay que resaltar la necesidad de desarrollar una estrategia relacional, una gestión adecuada tanto de la base de datos de la empresa, como de sus empleados y de las expectativas de los clientes.

3.6 El Cliente y la Fidelidad

3.6.1 Características de la Fidelidad del Cliente

La fidelización de clientes como se sabe es el conjunto de acciones dirigidas a lograr que los clientes mantengan relaciones comerciales fluidas y prolongadas con determinada empresa. Para generar la fidelidad de un cliente, éste debe sentir que es único e inigualable, de esta forma, contraerá un compromiso con dicha empresa. Debido a que ésto es parte del eje de la presente investigación, a continuación se observarán sus características y la forma de implementarse como parte de una estrategia de marketing.

El entorno económico actual no permite la más mínima relajación a las empresas. La competencia y el progreso tecnológico han conseguido que lo que antes era visto por el cliente como un valor añadido a sus expectativas en cualquier acto de compra, se convierta en algo esperado e indispensable para su toma de decisiones. Es decir, los atributos adicionales del producto (producto ampliado) se han convertido en atributos básicos, exigidos, supuestos por el cliente (producto esperado).

A esta evolución competitiva, además se añade la aparición y desarrollo de internet en los años 90, que ha traído consigo la implantación del comercio electrónico y una nueva forma de entender los negocios, ya que en este medio el cliente puede pasar de comprar en nuestra empresa a comprar a la competencia simplemente haciendo click en su ratón.

En esta situación, cualquier empresa se debe plantear preguntas como ¿cuáles son los valores que diferencian a empresas de un mismo sector ante los ojos de un cliente? ¿Cómo evitar la fuga de clientes de la empresa hacia los competidores?

La respuesta a estas preguntas es el desarrollo de estrategias de fidelización de clientes. La preocupación de la empresa actual ya no es tanto captar nuevos clientes como conservar a los que tiene, ya que la fidelización tiene efectos directos en la cuenta de resultados porque captar nuevos clientes es mucho más caro y porque a los clientes actuales es más fácil venderles productos más caros (up selling o venta inducida) y productos complementarios (crossselling o venta cruzada).

La fidelización de clientes es uno de los pilares del marketing relacional, posiblemente el más llamativo debido a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten para gestionar las relaciones con los clientes. Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva Vázquez y Trespalacios, (1998).²⁸

²⁸Vázquez Casielles, R.; Santos Vijande, M. L., y Sanzo Pérez, M. J., Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución, Ed. Civitas, Madrid 1998.pág. 46

La fidelización así entendida sólo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantiene equilibradas a lo largo del tiempo. Pérez, del Campo, (2002).²⁹

3.6.2 Estrategias y Fidelización

El marketing relacional toma como eje principal de actuación los clientes actuales, convirtiéndolos en la base de la estrategia de la empresa. La cuota de mercado, y sus economías de escala asociadas por el volumen de ventas pasan a un segundo plano frente a la cuota de cliente el porcentaje de gasto que cada cliente destina a una empresa en concreto dentro de una categoría de productos, y las economías de conjunto que genera, en términos de la amplitud de ventas generadas a un determinado cliente. Pinto, (1997).³⁰

Por otro lado, la fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que le permite mejorar el servicio. Christopher, Payne y Ballantyne (1994)³¹ plantean la necesidad de vincular eficazmente el marketing, la calidad y el servicio para conseguir la satisfacción total del cliente y establecer relaciones a largo plazo con él. Consideran al marketing relacional como el punto focal que integra el servicio al cliente y la calidad con la orientación al marketing, en la búsqueda de retener al cliente. Esta relación supone una revisión de los conceptos de servicio y calidad, de forma que las decisiones sobre servicio y calidad se han de tomar en el contexto de las estrategias competitivas:

²⁹ Pérez del Campo, E.; Manera Bassa, J., y García Ferrer, G., Fundamentos de marketing. 1.100 preguntas con respuesta, Ed. Erica y Servicios de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid 2002 pág. 205.

³⁰ Pinto, S. K., Marketing de relación o la transformación de la función de marketing, en Harvard Deusto Business Review, 79 1997 pág. 32

³¹ Christopher, M.; Payne, A., y Ballantyne, D., Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1994.

- El servicio al cliente ha de tener un enfoque multidimensional, que incide en las relaciones que se establecen con grupos específicos, clientes, proveedores, personal, y que se producen en una gama mucho más amplia de las actividades de la empresa. El servicio, para los autores, se relacionaría con la consolidación de un bono de buena voluntad con los clientes y los otros mercados o grupos con el fin de consolidar, a su vez, relaciones a largo plazo que sean mutuamente ventajosas.
- La calidad ha de tener un enfoque orientado al cliente, calidad percibida y buscar el logro de la calidad total en todas las áreas funcionales de la organización para transmitirla en todas las relaciones que establece la empresa con el exterior y con el interior cliente interno. La calidad es un concepto subjetivo, de difícil medición y gestión, pero no por ello ha de dejarse de lado. Al contrario, desde la perspectiva del marketing relacional debe siempre tenerse presente, como ya se ha comentado, desde la óptica de la calidad percibida por el cliente.

En definitiva, si el marketing transaccional se centraba en las ventas, en la obtención de un masa de clientes para lograr una importante cuota de mercado, el marketing relacional trabaja de manera más fina, busca lograr la fidelización del cliente para lo que utiliza conceptos como la cuota de cliente, definida en el anterior párrafo, o también otros como el valor de vida del cliente, es decir, los ingresos que para una empresa supone un determinado cliente a lo largo del tiempo que se estime que pueda durar la relación comercial.

El otro elemento diferenciador del marketing relacional es la idea de valor de vida del cliente. Se trata de una aplicación del VAN (Valor Actual Neto) al campo comercial:

se calcula el valor actual de los futuros ingresos que puede generar un determinado cliente a lo largo de su vida.

La aplicación de métricas como la cuota de cliente y el valor de vida del cliente permite a la empresa descubrir la importancia del valor real de un único cliente, lo que lleva a establecer una jerarquización en la importancia de los clientes para la empresa.

Esta jerarquización de clientes toma como principal referencia para su gestión el principio empírico de Pareto o del 80/20, es decir: el 20% de los clientes genera el 80% de las ventas. Este principio establece que hay un desequilibrio implícito entre causas y resultados, entre contribuciones, insumos y rendimiento, y entre esfuerzo y retribución. Un buen indicativo de este desequilibrio lo proporciona la relación del 80/20: una norma general mostrará que el 80% del rendimiento proviene del 20% de las causas o insumos; que el 80% de las consecuencias surge del 20% de las causas; o que el 80% de los resultados proviene del 20% del esfuerzo Koch, (1998)³²

Según Koch (1998), la ley de Pareto permite repartir adecuadamente los recursos comerciales de la empresa y establecer un determinado nivel de servicio según la tipología del cliente clasificación ABC. Así se puede identificar tres grupos de clientes: los clientes A los más rentables, los B los de rentabilidad media y los C los de rentabilidad baja.

Las principales ideas del marketing relacional en torno a la fidelización de clientes se fundamentan en los siguientes principios (Alet, 2000):

- La empresa, para ser competitiva, debe adaptarse a las necesidades del cliente hasta el punto de conseguir integrarlo en su organización a

³² Kock, R., El principio del 80/20. El secreto de lograr más o menos, Ed. Paidós, Buenos Aires 1998. pág. 22

través, por ejemplo, del diseño de los nuevos productos y de los procesos de producción y entrega.

- El marketing relacional se centra en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa; por lo que, frente a indicadores como la cuota de mercado o el volumen de ventas, utiliza otros como la tasa de retención, el coste de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.
- La estrategia de la empresa ha de orientarse hacia la creación de valor para el cliente, manteniendo una visión de la empresa como suma sinérgica de clientes.

Los anteriores principios, para poder ser llevados a la práctica, hacen imprescindible que la empresa siga una serie de fases (Alet, 2000):

- Identificar y cualificar a los clientes, sean actuales o potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

La complejidad de este proceso de gestión de las relaciones con los clientes aumenta conforme crece el número de clientes de la empresa, haciéndose necesarias mayores inversiones en bases de datos cualificación, inteligencia de marketing, memoria de campañas, tecnología de la información.

Capítulo 4

Estructura y Organización del Departamento de Servicio al Cliente

4.1 Características del Departamento de Servicio al Cliente

4.1.1 Objetivo del Departamento de Servicio al Cliente

El principal objetivo de este departamento es el atender cualquier pedido, inquietud, reclamo, cambio o comentario del cliente, proporcionándole solución a su gestión, logrando de esta manera la tan importante fidelidad del cliente a la empresa.

Debido a que los clientes son la razón de la existencia de todo negocio, y a que los clientes satisfechos garantizan fidelidad, y por lo tanto rentabilidad; el tener un departamento de servicio al cliente que atienda y resuelva las gestiones del cliente eficientemente, es sumamente importante para cualquier empresa que quiera subsistir y crecer en el mercado.

El Departamento de Atención al Cliente cobra cada vez mayor fuerza dentro de la empresa. Además de las funciones clásicas, como la resolución de dudas o la tramitación de pedidos, se tiende a la especialización en materia de atención al consumidor, recogida de sugerencias, tramitación de reclamaciones, etc.

Los clientes conocen bien sus derechos y por lo tanto no están dispuestos a renunciar a ellos. Es por ello, que una atención personalizada, la máxima rapidez de respuesta y la claridad en la información facilitada, se convierten en una necesidad en aras de lograr la máxima eficacia.³³

³³ Paz C. Renata. Atención al Cliente: Guía Práctica de Técnicas y Estrategias. España: Editorial Ideaspropias 2007 p. 142

4.2 Funciones del Departamento de Atención al Cliente

La principal función de un departamento de Servicio al Cliente dentro de una organización es lograr la satisfacción del cliente con el servicio o producto adquirido. Por lo que su función es gestionar con el resto de las áreas o departamentos los procesos necesarios para responder eficientemente al cliente sus consultas, reclamos, pedidos, solicitudes, compras y otros.

Para lograr cumplir con las expectativas de la clientela, es necesario establecer procesos para cada uno de los requerimientos. Esto hará posible dar una rápida solución a las gestiones y permitirá que el cliente se sienta satisfecho de tener una relación con la empresa, pudiendo así asegurar una venta futura.

Otras de sus funciones son gestionar el conjunto de actividades y tareas diseñadas en la empresa con la finalidad de atender a clientes, tanto actuales como potenciales, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante o después de la compra de un bien o de la prestación de un servicio.

Las funciones que asume este departamento dependen de la política general de la empresa y de la estructura organizativa implementada. Las funciones más habituales encomendadas a esta área son:

- Las tareas relativas a la emisión, seguimiento y control de pedidos;
- La atención a los clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos;
- La recepción de quejas y/o reclamaciones y su tramitación.

También es frecuente encomendar a este departamento:

- La realización de actuaciones conducentes a la captación de nuevos clientes.
- El seguimiento de las actuaciones tendentes a la fidelización de los clientes existentes.

En cualquier caso, las actividades realizadas en esta área incluyen manejo de datos. Estos datos deben ser convenientemente procesados para generar la mayor información. Información relativa, por ejemplo: para que la empresa tenga conocimiento del mercado y del entorno en el que desarrolla su actividad, de las necesidades de sus clientes y expectativas de servicio, descubrir áreas de mejora y, en definitiva adaptar la oferta de la empresa a los requerimientos de los clientes.

También es importante cómo debe actuar el personal al frente de este departamento en sus relaciones con los clientes. Los empleados representan a la empresa en sus relaciones con los clientes, es decir, la imagen de la empresa la facilitan las personas que tratan con clientes. Un buen servicio de atención al cliente va más allá de tratar con empleados sonrientes, amables y educados.

Cortesía: La cortesía en la empresa se refleja en la consideración que se muestra hacia los clientes, con respeto y consideración.

Atención personal: A cualquier persona le gusta y le hace sentir importante que se le brinde una atención personalizada. Nos disgusta, como clientes, sentirnos como un número más. Las empresas que gestionan adecuadamente las relaciones con sus clientes buscan la forma de personalizar sus contactos con actuaciones de todo tipo: dirigirse al cliente por su nombre, ofrecerle productos que ya compró en otras ocasiones, ofrecer promociones personalizadas.

Confiabilidad: Los cliente esperan que las relaciones que entablen con las empresas sean agradables y que los oferentes cumplan sus compromisos. Los clientes esperan que se les proporcione lo que buscan y que alguien resuelva sus dudas o atienda sus preguntas.

Cuando una relación comercial resulta satisfactoria se genera confianza. En el momento en que algún aspecto no resulta convincente aparece el recelo.

El personal que atiende a los clientes debe tener los conocimientos necesarios para resolver las dudas o consultas, saber transmitirlos y facilitar la información suficiente al cliente de modo que éste quede satisfecho.

4.3 Departamento de Atención de Clientes y Relación con otros Departamentos

El departamento de atención al cliente no puede ser un área de trabajo aislada en una organización. El servicio de atención al cliente requiere contar con información de otras unidades y a su vez alimenta, con los datos que obtiene del mercado, información útil para otros departamentos. Cabrerizo (2005)

En todo caso, las relaciones concretas que establecen los diferentes departamentos depende de las funciones asignadas a cada uno. En principio y, con carácter general, se pueden considerar generales las siguientes relaciones: Cabrerizo (2005)

a) Departamento de Ventas y el Departamento de Marketing

El departamento de atención al cliente debe facilitar datos relativos a las necesidades y expectativas comerciales manifestadas por los clientes (reales y potenciales) relativos a la empresa, sus productos y servicios adicionales.

A su vez, estos departamentos deben facilitar al servicio de atención al cliente la información necesaria para atender las consultas de los clientes y facilitar la gestión de pedidos, información actualizada relativa a precios, catálogos y referencias disponibles.

b) Con el Departamento de Logística y Almacén

El departamento de atención al cliente debe suministrar puntualmente a logística y almacén datos relativos a:

- pedidos recibidos, sobre todo si son especiales por alguna característica poco habitual (por ejemplo: necesidad de servirlos con urgencia), o de mucha envergadura.
- devoluciones recibidas, ya que modifican el stock y pueden hacer que se tomen medidas relativas al aprovisionamiento de la empresa. Desde almacén y logística deben avisar de la llegada de mercancía, de los desajustes que se produzcan en el stock o de cualquier incidente que pueda retrasar un envío de los pedidos, así como de cualquier incidencia relativa al embalaje y presentación del producto.

c) Con el Departamento Financiero

El departamento financiero debe facilitar información relativa a los clientes en cuanto a condiciones de pago, crédito y cobro, posibilidades de modificar las condiciones generales establecidas con los clientes en función de las variables consideradas por la empresa para tratar individualmente a cada cliente, etc.

Al mismo tiempo, el departamento financiero debe conocer la situación de cada cliente sin demora. El objetivo de esta interacción es evitar errores como: no entregar una mercancía por faltar algún documento a un cliente que es relevante en la cartera de la empresa o, seguir sirviendo pedidos a un cliente moroso.

d) Con el Departamento de Producción o Aprovisionamiento

Según se trate de empresas del sector secundario o terciario. El departamento de producción o aprovisionamiento debe dar consignas sobre la información que hay que facilitar a los clientes por medio del departamento de marketing.

Los datos recopilados por el área de servicio al cliente llegan a producción, principalmente en lo relativo a expectativas del producto cumplidas y no cumplidas, fallos, roturas, etc. Esta información puede ser útil para evaluar la conveniencia o no de comercializar un producto, hacer modificaciones, cambiar de suministrador, etc.

4.4 Los Recursos Humanos como Principales Herramientas del Departamento de Servicio al Cliente

4.4.1 Recursos Humanos

El proceso de prestación de servicios y atención al cliente se apoya sobre la base de una interacción social entre la empresa y los clientes. El personal de contacto produce la primera y más importante opinión que el cliente tiene sobre la organización. Por ello, es fundamental cuidar cada momento de intercambio con el cliente durante todo el ciclo del servicio.

La empresa debe establecer un proceso de prestación de servicio que garantice el éxito de las interacciones sociales de sus trabajadores con el cliente y que considere cada punto de encuentro como fundamental para lograr su satisfacción y fidelización.

Las habilidades para interactuar con el cliente que poseen los trabajadores deben complementarse con el conocimiento de los servicios y productos ofrecidos, la formación desempeña un papel importante en los programas de calidad de servicio al cliente, pero lo fundamental es la disposición que muestran todos los empleados para brindar un servicio excelente.

De esta forma, un aspecto que puede influir en el desempeño de los empleados lo constituye el trabajo emocional, al estar en contacto permanente con los clientes. Este se refiere a las relaciones emocionales y psicológicas que suscita el hecho de realizar frecuentes intercambios con las personas en corto periodo de tiempo.

Los trabajos de servicio, y en particular los trabajos de contacto con el cliente, pueden implicar un grado relativamente alto de esfuerzo emocional. El hecho de interactuar con otros seres humanos de forma constante produce cierto grado de estrés. La persona que maneja la situación tiene que estar alerta, concentrarse en lo que hace y, a su vez, ser consiente de realizar todo el trabajo posible para el cliente.

Algunos efectos secundarios de un trabajo emocional caracterizado por la tensión pueden manifestarse en los sentimientos actitudes y comportamientos de la persona, se expresan mediante sentimiento de apatía, cansancio, alejamiento de la situación inmediata y hostilidad hacia la gente, o con síntomas de fatiga física como tensión, niveles elevados de estrés, malhumor o irritabilidad. Todo ello genera en el trabajador un sentimiento de indiferencia hacia el trabajo y el cliente e indiferencia de sentimientos ante la situación, con la consiguiente reacción emocional de frustración que se manifiesta en un comportamiento repetitivo y programado.

Este tipo de comportamiento de los empleados de atención al cliente tiene consecuencias tanto en la persona que lo padece como en la propia atención al cliente. La reacción emocional negativa experimentada por el empleado llega hasta el cliente y afecta la calidad de los intercambios.

Los procesos de intercambio con el cliente ocurren en fases secuenciales que suelen interiorizarse por parte de los empleados a partir del aprendizaje y sobre todo de la experiencia.

Por lo anterior es importante que tome en consideración las fases de atención del cliente descritas por Pérez (2006).³⁴

La acogida: La primera imagen que se lleva el cliente sobre la atención que ofrece la empresa es fundamental para que vuelva a solicitar sus productos o servicios. Aquí es importante el saludo que se establece con el cliente. Siempre es necesario tener

³⁴ Pérez, T. Vanessa. Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Editorial Ideaspropias 2006 pp. 57 - 62

contacto visual con él, de tal forma que se sienta atendido con una buena actitud. En este momento, la sonrisa se convierte en la mejor bienvenida: el cliente siente que la atención es excelente.

Los empleados con una actitud positiva y un estado de ánimo adecuado se predisponen a ofrecer un servicio de excelencia. El buen humor de los trabajadores facilita la interacción con el cliente y permite que la comunicación se realice de forma más abierta y clara. Esto ayuda al empleado a precisar las expectativas del cliente y favorece la adaptación del servicio a sus necesidades.

Establecer contacto visual con el cliente y ofrecer una forma de saludo es lo mínimo que espera el cliente al solicitar un producto o servicio. Frecuentemente las empresas crean una frase de bienvenida que resulta identificativa en función del servicio y la imagen que ofrecen. Los empleados aprenden esta forma de interactuar con el cliente, que responde a las políticas de calidad en la prestación de servicio.

Además, el entorno que rodea la acogida del cliente es igualmente importante para favorecer una percepción positiva del servicio. Esto tiene que ver con la limpieza y el orden del lugar en que se realiza la bienvenida del cliente. También, es fundamental que la imagen de los trabajadores sea la adecuada, por lo que deben cuidar su apariencia e higiene.

La escucha: Escuchar al cliente es saber interpretar y entender lo que necesita. Significa estar atento a lo que los clientes dicen y lo que no dicen; por tanto, hay que pensar en lo que está solicitando y para qué lo necesita.

Los empleados deben esforzarse en comprender el mensaje que transmite el cliente y prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal, sin olvidar la situación y el contexto de la interacción.

De esta forma, se demuestra al cliente que se está interesado en comprender sus necesidades, captando toda la información necesaria que permite ajustar el servicio ofrecido para lograr el cumplimiento de sus expectativas. Esto significa que también es necesario ser empáticos para poder lograr una comprensión efectiva del mensaje transmitido.

Para poder interpretar y comprender mejor lo que el cliente dice, hay que utilizar preguntas que orienten esa escucha. La utilización de preguntas ayuda al empleado a conocer las necesidades del cliente.

Este tipo de preguntas pueden ser abiertas o cerradas las preguntas abiertas sirven para establecer necesidades, comprender la solicitud o pedido y obtener más información. Por su parte, las preguntas cerradas permiten clarificar lo que se ha dicho, permiten que el cliente dé su aprobación, punto de vista o bien confirmar su pedido.

Mantener una escucha activa durante la presentación de servicio incluye que se acompañe lo que se dice al cliente con gestos de afirmación acerca de lo que nos transmite. Es importante mantener contacto visual y evitar las distracciones que puedan presentarse en el contexto de la comunicación.

Conocimiento del producto o servicio: El cliente se acerca a la empresa para cubrir una determinada necesidad que tiene que ver con los productos o servicios ofrecidos. Si es un cliente frecuente, suele conocer casi toda la oferta, en caso contrario, el empleado debe asesorar al cliente para realizar la mejor elección. Los empleados, tiene la obligación de conocer de forma minuciosa los productos.

La despedida: Cada momento de contacto con el cliente es igualmente importante para lograr un nivel de excelencia en el servicio que ofrece la empresa. La despedida corresponde a la etapa del cierre en la prestación de servicios al cliente. En este momento, es necesario que el cliente vuelva a solicitar los servicios o productos de la

empresa. Todo el esfuerzo que se realiza en esta etapa facilita el logro de la fidelización del cliente.

Los empleados, en esta etapa de la prestación del servicio, deben mantener la misma actitud abierta y positiva con la que recibieron a los clientes.

4.5 Tipos de Clientes

Desde el punto de vista de una empresa es necesario categorizar a los clientes con un sentido más amplio, ya que se debe incluir dentro de estas categorías al propio personal de la empresa puesto que es uno de los actores principales que intervienen en la prestación del servicio.³⁵

Cliente interno:

El cliente interno no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, sino que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos: El cliente interno.³⁶

El personal que labora en la empresa es como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.

Cada individuo dentro de la empresa debe estar plenamente convencido de lo que recibe, es decir, de las acciones que le corresponden llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión del servicio, de manera que él proporcione un servicio de calidad al cliente externo, porque así lo siente y lo vive.

³⁵ Domingo Collins Humberto. (2006) El Servicio Invisible: Fundamentos de un buen Servicio al Cliente. Bogotá: Editorial Ecoe

³⁶ Ídem.

Cliente externo:

Esta categoría comprende a los intermediarios que directamente tiene relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifieste un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia. Así mismo se pueden considerar dentro de esta categoría el consumidor final o usuario del producto, quien es en última instancia el que validará cuanto del producto se diga o se anuncie. Este es el que debe estar plenamente convencido de que el producto contiene un valor agregado o un beneficio superior al que proporcionar la competencia.³⁷

El cliente externo aparece en el umbral de la empresa en donde el cliente interno ya ha ejecutado todas aquellas actividades que son necesarias dentro de la cadena de valor de la organización, tanto en las unidades de apoyo como en las unidades operativas, y cuyo objetivo es el de procesar todas las tareas que agreguen valor al producto y así poder cumplir con las expectativas del mercado objetivo.

Se puede decir, que el cliente externo es un individuo que sin él no habría una razón de ser para los negocios. Por lo tanto, conocer las necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

4.6 Gerencia de Servicios

La gerencia de servicios es un concepto global de organización, que genera calidad del servicio, según lo percibirá el cliente: ésta es la fuerza impulsora básica para el éxito de un negocio.³⁸

³⁷ Ídem.

³⁸ KARL, A. Servicio al Cliente Interno. Ediciones Paidós. Barcelona, España.1992 p. 27

“Importancia de una Estructura Metodológica para el funcionamiento adecuado del Departamento de Servicio al Cliente en Librerías Gandhi”

La gerencia de servicios se ocupa de un proceso, a diferencia de la gerencia de mercadeo de servicios que se circunscribe a una gerencia funcional. Es un modelo en donde todo aquel que esté en contacto con el cliente debe ser responsable de asegurar que todas las cosas salgan como el cliente quiere para lograr satisfacer sus necesidades. Se centra en comprender la posición del cliente respecto a la calidad del servicio, en el cómo éste valora y cómo satisface sus necesidades y objetivos. Asimismo, gira en torno a la cultura de servicio, lo que implica un clima organizacional que da prioridad a la calidad del servicio dentro de cualquier organización y que impulsa a todos sus integrantes a lograr ese fin.

Un elemento bien importante dentro de la gerencia del servicio es que cada organización y sus unidades deben poseer una estrategia del servicio bien definida. Una estrategia del servicio, es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.³⁹ (Albrecht, 1997, pág. 166)

De esta percepción del concepto de servicio pueden destacarse tres características que deben ser entendidas para tratar adecuadamente sus implicaciones gerenciales. En primer lugar, un servicio equivale al desarrollo de un proceso, que implica la interrelación de todos los departamentos de la empresa, para lograr no sólo el resultado prometido, sino también una experiencia valiosa para el consumidor. En segundo lugar, un servicio se vende primero y entonces se produce y consume simultáneamente. En tercer lugar, la relación entre empleado y cliente es un componente esencial del servicio, pues la satisfacción del cliente dependerá de su relación con un empleado capaz de desarrollar el servicio como se había prometido al cliente⁴⁰.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ Ídem.

Se considera que dentro del área de servicios hay que destacar dos elementos: el primero de ellos es el control gerencial, considerándolo como el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de la obtención de recursos, y del empleo eficaz y eficiente de los mismos, en el cumplimiento de los objetivos de la organización. El segundo concepto, es el relacionado con la cultura organizacional, la cual se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen las bases del sistema gerencial de una organización, y dan como resultado patrones de conducta que son tomados como referencia por todos los miembros de la empresa.

Albrecht (1997) propone un modelo básico de cinco etapas que ofrece un marco de referencia confiable para desarrollar un adecuado modelo de gerencia del servicio. Este modelo supone que los ejecutivos de la compañía se han comprometido personalmente con la excelencia del servicio, como la fuerza propulsora del mercado y están listos a realizar la tarea programática propiamente dicha.

Las cinco fases fundamentales de un programa de calidad de servicio son: Albrecht (1997)

1.- Entender al cliente: Inicialmente se debe investigar acerca de las impresiones del cliente sobre las características del producto del servicio. Entre los métodos para conocer las impresiones de los clientes están: las entrevistas a fondo con clientes individuales, entrevistas de grupos foco con grupos escogidos de clientes y encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.

Cada uno de estos tres métodos tiene sus méritos. El método preferido generalmente depende de lo que uno quiera descubrir. En muchos programas, cada método puede tener una función importante y encajarse con los otros para producir una imagen combinada, digna de la confianza de la gerencia. El resultado final de la investigación de impresiones de los clientes es una fórmula para el éxito del mercado y entrega del producto del servicio. La meta es llegar a una tarjeta de informes del cliente que

defina los atributos claves de la experiencia total del servicio que se está ofreciendo. Albrecht (1997)

Así se llega al segundo cliente: la gente de la organización, ya que no tiene sentido seguir adelante con un programa de calidad de servicio sin descubrir dónde está la mente de la gente, como tampoco lo tiene seguir adelante sin entender a los clientes que pagan. Es necesario realizar una evaluación realista de la preparación de la gente y de la organización para iniciar la empresa que tenemos en mente. Albrecht (1997)

Un barómetro adecuado de la cultura y del clima de una organización es la calidad de la vida de trabajo definida en función de las percepciones o impresiones de los empleados, la alta calidad de la vida en el trabajo comprende: Albrecht (1997)

- Un trabajo que vale la pena hacerlo.
- Condiciones de trabajo seguras y sin temores.
- Remuneración y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el empleo.
- Supervisión competente.
- Retroinformación sobre el rendimiento en el trabajo.
- Oportunidades de aprender y progresar en el trabajo.
- Posibilidad de progresar por méritos.
- Clima social positivo.
- Justicia y juego limpio.

Cada uno de estos factores representa un aspecto importante de la experiencia total en el trabajo de una persona, es decir, la totalidad de su existencia como miembro de la organización.

2.- Clarificar la estrategia del servicio: Una estrategia de servicio Según Albrecht (1997) es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia

es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real. Una estrategia efectiva del servicio debe cumplir criterios como: no ser trivial, incluir una misión que la gente de la organización pueda entender, ofrecer alguna premisa decisiva de beneficio, diferenciar a la organización, debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente. En términos sencillos, la estrategia debe responder a la interrogante de ¿Por qué el cliente debe escogernos a nosotros?. Entre los problemas que pueden presentarse al establecer la estrategia se destacan: la falta de diferenciación del producto básico del servicio, pocos competidores claramente definidos y sistemas de valores de servicios anticlientes.

Llegar a la estrategia del servicio es un paso definitivamente importante y requiere atención adecuada y participación de todos los miembros del equipo ejecutivo.

3.- Educar la organización: Es necesario que haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso del servicio de calidad encuentren cabida en todos los requisitos de la organización. La orientación hacia el servicio tiene que llegar a formar parte en alguna forma del alma colectiva de la organización. Este es el objetivo de esta fase: predicar y enseñar el evangelio del servicio de calidad en toda la tierra y a todos sus habitantes. Albrecht (1997)

Las dos primeras fases, entender al cliente y clarificar la estrategia, incluían un número relativamente pequeño de personas, en su mayoría gerentes, pero el proceso de educación debe ganar la atención y el interés de un grupo diferente de personas: los soldados rasos, es decir; los empleados del área de servicios.

La fase de la educación es una fase de comunicación y persuasión. Hay que vender el compromiso de la excelencia del servicio, hay que comunicar la estrategia del servicio; hay que dar a la gente la información que necesita para hacer funcionar la estrategia en su trabajo y hay que darles las destrezas que necesitan para manejar bien sus empleos de servicio. Albrecht (1997)

Las organizaciones que sobresalen en calidad de servicio generalmente invierten mucho en capacitación de personal y en el proceso general de la comunicación de calidad. Para ellas, la inversión es sencillamente parte del costo de hacer negocios. Sus ejecutivos creen que el entrenamiento y el desarrollo de la línea de contacto con el público no son más que desarrollo del producto. Albrecht (1997).

El entrenamiento es realmente sólo una parte del proceso general de comunicación que se debe adelantar en la organización, si el mensaje de la calidad del servicio debe llegar y afectar a todo el que allí trabaje. Es necesario que haya un programa amplio que abarque todo para despertar la conciencia colectiva del servicio, de las necesidades de los clientes, de cooperación y trabajo en equipo. Albrecht (1997).

El mensaje de la calidad de servicio necesita estar tan completamente presente en su ambiente de trabajo, predominar tanto en el proceso mental de cada día, que simplemente no puedan evitar y oír acerca de él. La campaña de comunicación puede consistir en varias opciones, más allá de las sesiones iniciales de capacitación: Albrecht (1997)

- Sesiones de seguimiento de la capacitación, que traten de los problemas y temas específicos del servicio.
- Reuniones ocasionales donde se informe sobre el progreso y se refuerce el mensaje de servicio.
- Reuniones con los supervisores y mandos medios para renovar el compromiso con el servicio de calidad.
- Boletines periódicos que destaquen el rendimiento del servicio excelente de parte de diferentes empleados.
- Programas corporativos de video (circuito cerrado).
- Aparatos y accesorios sobre nivel de trabajo, que sirvan de recordatorios de la calidad de servicio, estos pueden incluir carteles en las áreas de trabajo, cuadernos de notas con recordatorios de la calidad de servicio impresos y autoadhesivos no impertinentes en

lugares claves. Además de los elementos mencionados, muchas otras cosas también comunican como lo es la conducta diaria de los gerentes en todos los niveles, ya que si los gerentes hablan y actúan con la calidad de servicio, así lo harán los empleados.

4.- Poner en marcha las mejoras fundamentales: Esta fase consiste en la realización de las mejoras fundamentales, de la forma como la organización produce y entrega los productos del servicio. Durante esta fase se espera una transferencia de la propiedad del programa. Albrecht (1997)

Lo que empezó como una iniciativa de arriba hacia abajo, debe transformarse en un movimiento a nivel de unidad de trabajo que tenga energía y vida por sí solo. No basta que la alta gerencia crea en el programa y lo defienda.

El apoyo de los mandos medios, aunque decisivos no basta tampoco. Se tiene que tratar de plantar muchas semillas en toda la organización, si se quiere que todo el conjunto crezca y florezca.

En cierto sentido, se trata de fomentar una especie de subversión constructiva; es decir, cierta actitud de parte de los trabajadores y sus jefes, que exige muchas cosas a la organización. Se quiere que ellos crean en la idea de servicio, de tal manera que se conviertan en los abogados de la calidad del servicio.

Dentro de este campo de ideas es bueno destacar la importante labor de los círculos de servicios como grupo de empleados, generalmente dentro de una sola unidad de trabajo que actúa con un supervisor, el cual se reúne regularmente para identificar y resolver problemas del servicio o inventar formas de mejorarlo. Este método es otro poderoso medio de hacer participar a la gente de contacto y responsabilizarla de las soluciones.

5.- Hacerlo permanente: El programa a la larga necesita confundirse con la historia de la organización, de modo que ya no se puedan distinguir las fronteras del negocio

diario. Tiene que incorporarse a “la forma como aquí hacemos las cosas”. Albrecht (1997)

Este proceso de llegar a ser algo permanente puede requerir cierto tiempo. Es algo realista pensar en términos de dos o tres años, antes de consolidarse firmemente el servicio y de desempeñar un papel primordial en el proceso de pensamiento de los gerentes de la organización y de su línea de contacto con el público. Albrecht (1997)

Esta fase puede empezar cualquier día. No hay ninguna razón para concebir las cinco fases básicas de este modelo como estrictamente separadas en cuanto al tiempo, sin ninguna superposición. Ciertamente pueden y deben superponerse, y cada fase debe ponerse en marcha tan pronto como las condiciones sean favorables. Se puede decir que una empresa está orientada al cliente mirando las cosas que pasan cada día.

Todo lo que se debe hacer es mirar y escuchar cuando la gente hace sus cosas. Las personas hablan del servicio rutinariamente, no deliberadamente o tímidamente. Se oye a la gente hablar de la calidad de servicio, acerca de la satisfacción del cliente, de las excusas cuando las cosas resultan mal y de agregar valor a la experiencia del cliente. Albrecht (1997)

En un negocio orientado hacia el servicio, hay una orientación táctica en la forma de actuar los gerentes. Ellos pueden tener muchas estrategias y reuniones de alto nivel, pero también tienen una idea personal del producto del servicio y de la manera como se entrega a los clientes. Además de esto, los gerentes deben poseer un comportamiento congruente con la estrategia del servicio. Ellos obran para ejecutar el concepto básico del servicio y el compromiso establecido por la alta gerencia, como resultado de la investigación del mercado.

Crear una fuerza de trabajo orientada hacia el servicio es una meta a largo plazo del desarrollo del servicio. Aunque la gente en el trabajo responde al ambiente que la

rodea y a la dirección que obtiene de los supervisores, para ganar el juego es conveniente, desde el principio, ubicar a las personas en los cargos de servicio que se adapten al trabajo. Esto significa seleccionar cuidadosamente la gente y luego orientarla adecuadamente antes de iniciar el trabajo. La selección de los empleados ha sido un problema confuso para los gerentes de negocios de servicio porque generalmente es difícil definir los conocimientos, actitudes, habilidades y hábitos necesarios para tener éxito. Albrecht (1997)

Los trabajos de contacto con el cliente implican un elemento de esfuerzo emocional. Este trabajo es difícil de definir y la aptitud para él es difícil de evaluar. Una cosa es medir fuerza física, destreza manual, conocimientos técnicos o velocidad en mecanografía, y otra cosa es tratar de medir calor humano, preocupación por los clientes, habilidades interpersonales y adaptabilidad emocional pero es lo que a la larga tenemos que aprender a hacer, si se va a llevar a los cargos gente orientada hacia el servicio. Albrecht (1997)

4.7 Propuesta de la Estructura del Departamento de Atención al Cliente de la Librería Gandhi

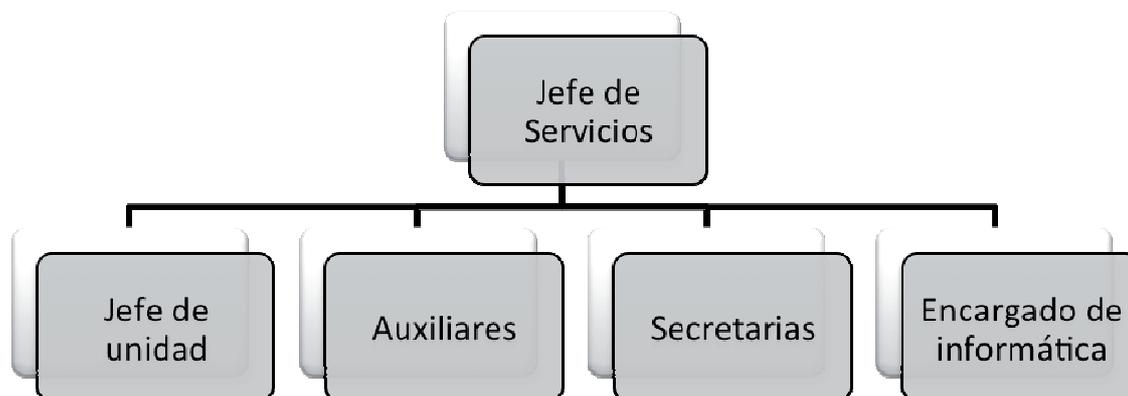
Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

4.t.1 Organigrama

Gráfica 4.1 Organigrama



4.7.2 Descripción de Puestos

Jefe de Servicio:

Funciones:

- a) **Orientación al Cliente:** Asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento.

- b) **Comunicación:** Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del servicio bajo su dirección.

- c) **Trabajo en equipo/cooperación:** Animar y motivar al equipo de trabajo que conforma el servicio bajo su dirección.

- d) Desarrollo del equipo:** Desarrollar el equipo de personas a su cargo, por el valor estratégico que aportan a la gestión general de la organización y a los objetivos del Servicio.

- e) Planificación:** Anticipar puntos críticos de una situación o problemas, estableciendo controles y mecanismos de coordinación y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.

- f) Liderazgo:** Orientar la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización, convirtiéndolos en objetivos del servicio y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.

- g) Mejora continua:** Actuar de forma eficaz y eficiente. Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados del servicio, diseñando métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia.

Jefe de unidad

Funciones:

- a) Orientación al cliente:** Asegurar la correcta atención y asesoramiento a los clientes internos y/o externos.

- b) Comunicación:** Mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del área bajo su dirección.

- c) Trabajo en equipo:** Supervisar el trabajo del equipo e instruirlo en técnicas y procesos responsabilidad de la unidad bajo su dirección.

- d) Planificación:** Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la calidad del trabajo y verificando que se ejecutan las acciones previstas.
- e) Flexibilidad:** Modificar los objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de la organización o de prioridad de las tareas, realizando los cambios oportunos en los procesos ante los nuevos retos o necesidades.
- f) Iniciativa:** Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.
- g) Mejora continua:** Actuar de forma eficaz y eficiente en los procesos, identificando los problemas y proponiendo soluciones de mejora.

Auxiliares:

Funciones:

- a) Orientación al cliente:** Atender e informar a los clientes internos y/o externos sobre procesos gestionados por el área de atención al cliente.
- b) Comunicación:** Participar en la comunicación de los miembros del equipo de trabajo.
- c) Trabajo en equipo:** Colaborar y cooperar con los miembros del equipo de trabajo.
- d) Iniciativa:** Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas cotidianos, proponiendo mejoras aunque no exista un problema concreto que se deba solucionar.

e) Mejora continua: Actuar de forma eficaz y eficiente, incorporando nuevos esquemas o modelos y nuevas formas de interpretar la realidad y el entorno.

f) Identidad: Adaptarse e integrarse en la organización, asimilando la visión y la misión.

Secretarias

Funciones:

Orientación al cliente: Atender y solucionar problemas y reclamaciones de los clientes internos y/o externos, garantizando una respuesta ágil y adecuada.

Comunicación: Participar en la comunicación con servicios centrales y secciones de otras Librerías Gandhi de otras localidades.

Iniciativa: Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas cotidianos, proponiendo mejoras aunque no exista un problema concreto que se deba solucionar.

Mejora continua: Actuar de forma eficaz y eficiente, incorporando nuevos esquemas o modelos y nuevas formas de interpretar la realidad y el entorno.

Identidad colectiva: Adaptarse e integrarse en la organización, asimilando la visión y la misión.

Además de lo anterior, la secretaria tiene que atender todo lo relacionado a:

- preguntas de uso del producto,
- reclamos y garantías,
- artículos defectuosos,
- cambios o devoluciones,

- promociones y ventas especiales,
- resolución de conflictos,
- servicio técnico y mantenimiento,
- fidelización de clientes.

Encargado de Informática

Funciones:

- a) Orientación al cliente:** Atender y solucionar problemas y reclamaciones de los clientes internos y/o externos, garantizando una respuesta ágil y adecuada.
- b) Comunicación:** Mantener y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.
- c) Trabajo en equipo:** Supervisar el trabajo del equipo a su cargo e instruirlo en técnicas y procesos responsabilidad del personal bajo su dirección.
- d) Planificación:** Organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.
- e) Iniciativa:** Resolver con rapidez complicaciones cotidianas en los procesos, proponiendo mejoras dentro de su área de trabajo y realizando adecuadamente los cambios propuestos por la organización.
- f) Búsqueda de información:** Poner en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, haciendo, además, que otras personas recojan información habitualmente y se la proporcionen.

g) Mejora continua: Actuar de forma eficaz y eficiente, incorporando nuevos esquemas o modelos y nuevas formas de trabajo de acuerdo con el avance de la tecnología.

4.7.3 Normas específicas para Atención al Cliente

- El cliente es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.
- El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios.
- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.
- Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

- Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta
- Comprensión.- del cliente no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea.
- Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- Cortesía.- tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.
- Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma confiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.
- Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender , si ya hemos cubierto los

aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

4.8 Reclamos y Quejas

El objetivo general es proponer una metodología para la planeación, diseño, operación, mantenimiento y mejora de un proceso para el manejo de los reclamos de los clientes en las organizaciones.

De los objetivos a alcanzar son:

- Describir la planificación del proceso de reclamos.
- Definir las actividades que hacen parte de un proceso de atención de reclamos.
- Definir métodos para hacer seguimiento al proceso de reclamos.
- Presentar metodologías para gestionar los reclamos de los clientes con el fin de identificar acciones de mejora.
- Facilitar a quien reclama, el acceso a un sistema de manejo de reclamos abierto y responsable.
- Aumentar la habilidad de la empresa para resolver los reclamos de manera consistente, sistemática y responsable para satisfacción del reclamante y de la organización.
- Incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias y eliminar causas raíces de los reclamos
- Fortalecer un enfoque hacia el cliente para resolver reclamos y motivar al personal mejorando sus habilidades en el trabajo con los clientes.
- Suministrar una base para la continua revisión y análisis del proceso de reclamos, la solución de los reclamos y la mejora de los procesos.

4.9 Estrategias de Atención al Cliente

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus prospectos es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente es éste uno de los puntos más vulnerables de su competencia, ya que según estudios realizados la atención al cliente por Internet sigue siendo en muchos casos deficiente, por lo cual puede usar esta debilidad de su competencia en beneficio de sus clientes y para fortalecer su negocio.

A continuación voy a ofrecerle siete estrategias para mejorar sustancialmente su servicio de atención al cliente.⁴¹

- a) **Responda Rápidamente las Solicitudes de Información:** Tratar de responder las preguntas de los clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido, la rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que usted es un auténtico profesional de su sector.

- b) **Responder Rápidamente las Quejas de los Clientes:** Si el cliente presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que se le vendió, se debe tratar de responder con la mayor rapidez que sea posible a fin de solucionar su solicitud, ya que es la mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

Es importante pedirle disculpas y de ser necesario devuelva el dinero, cambie el producto o servicio, pero haga todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo, el cliente o prospecto debe sentirse bien atendido, el tiempo que tarde en responder las quejas juegan en contra y generan mala voluntad de parte de los clientes o prospectos.

⁴¹<http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente>

- c) Responda las Preguntas Correctamente:** Según estudios sobre atención al cliente en Internet, las respuestas de las empresas a los e-mails enviados por los clientes o prospectos, son deficientes en más del 60% de los casos. Solo un 42% de las respuestas se pueden considerar correctas, mientras que apenas un 28% ofrece información adecuada pero incompleta, que no resuelve la pregunta formulada, un 30% de las respuestas enviadas la respuesta no se adecua en absoluto a la pregunta realizada e incluso por increíble que parezca una de cada cuatro empresas continúa sin responder a los mensajes. Por lo anterior debe cualificar y entrenar a los empleados, es decir hablar el mismo “idioma” que los clientes, responder correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no dejar ninguna interrogante abierta.
- d) Cumplir lo que se Promete:** Se debe cumplir siempre lo que promete. El producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga el cliente sino que además debe entregarse más valor de lo que él espera recibir.
- e) Solicitar ayuda de los Clientes:** Pedir la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que ha comprado, de ser posible hacer que se llene un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, se debe hacerles saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor.

La encuesta es un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que su negocio ofrece. Solicitar además que envíen comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar el negocio o sus productos o servicios, mantener comunicación y un feed-back permanente con los clientes o prospectos, ayudará a que el negocio se mantenga como un líder del sector.

f) Nunca decir “No” a los Clientes: Tratar siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de los clientes, eliminar las palabras negativas del vocabulario, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de los clientes: por ejemplo: No lo creo, No se preocupe, ¿No le importa, verdad?. Eso no es posible o No, de ningún modo, entre otras expresiones.

Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, trate de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de los clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal calificado y con muchos recursos dialécticos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que más beneficie al cliente, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, el cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

g) Entrega Rápida: No se debe prometer entregas demasiado rápidas si realmente no se puede cumplir, sólo porque su cliente quiere escucharle decirle que sí, éste es el camino más corto para conseguir problemas. Se debe incluir siempre un pequeño margen de tiempo adicional al servicio de entrega, de esta manera el servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo.

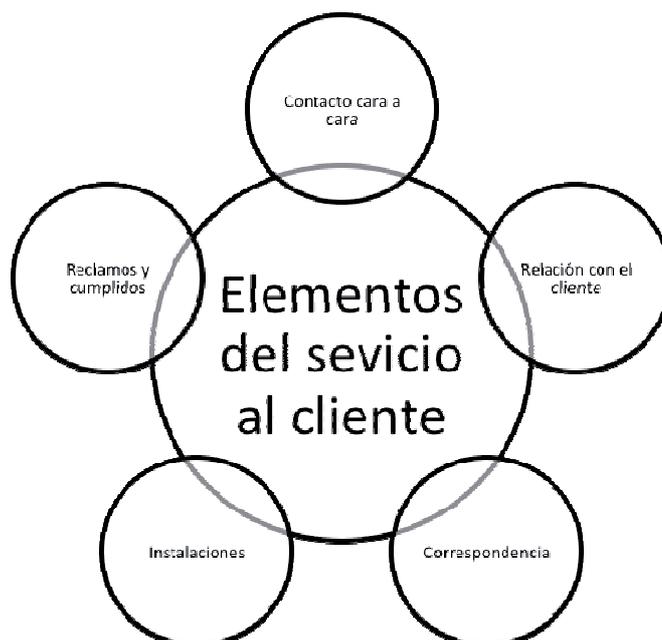
Servicio de Postventa:

- Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.
- Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

Nivel de servicio que se debe ofrecer:

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos:

- Buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. Esto es de suma utilidad, ya que maximiza la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

Gráfica 4.2 Elementos de Servicio al Cliente de la Librería Gandhi

Capítulo 5

El Internet y El e-Commerce

5.1 Antecedentes del Internet

5.1.1 Historia del Internet

El Internet tiene su origen en la década de los setentas por los tecnológicos del Servicio de Proyectos de Investigación del Departamento de Defensa de Estados Unidos, Advanced Research Projects Agency, DARPA, para evitar la toma o destrucción soviética de las comunicaciones estadounidenses en caso de guerra nuclear. Por ese tiempo nace ARPANET, establecida por la Defensa de EU que se convirtió en una red de comunicación global y horizontal de miles de redes. En 1983, se divide en ARPANET para uso científico y MILNET para uso militar. Posteriormente, se crea la CSNET, una red científica de la National Science Foundation y la BITNET, para uso no científico. Sin embargo, todas las redes utilizaban ARPANET como red de comunicación. Posteriormente se crearía Internet.

Ante el surgimiento de Internet, algunos investigadores definieron el concepto de Internet y su impacto en la sociedad, Castells, (1999) define a Internet como "el surgimiento de un nuevo sistema de comunicación electrónico caracterizado por su alcance global, la integración de los medios de comunicación y su interactividad potencial, lo que hace que esté cambiando nuestra cultura".⁴²

Internet se encuentra inmerso en el advenimiento de las nuevas tecnologías y del cambio que le han dado al mundo y a la sociedad. Se puede concluir que Internet es una gran cantidad de pequeñas redes de computadoras que se encuentran interconectadas entre sí, estas redes se encuentran distribuidas por todo el mundo, en la que se puede encontrar información y servicios de todo tipo.

⁴² Castells Manuel , La era de la Información, Volumen I, Siglo XXI Editores, 1996, p. 361.

5.1.2 Características del Internet como medio de Comunicación Electrónica

Aunque el Internet tiene diferentes conceptos, se podría decir, que es un conjunto de medios para la comunicación, la distribución de información y el comercio electrónico. Por lo que en este apartado se analizará de qué forma se integran tanto la comunicación electrónica y el comercio electrónico, ya que ambos conceptos precisarán más claramente las características de Internet como un entorno electrónico para el intercambio de información, bienes y servicios.

Anteriormente se consideraba que los entornos electrónicos eran solo para las grandes organizaciones, pues supuestamente son las que tenían los recursos suficientes para realizar inversiones en redes privadas que permitiesen el intercambio electrónico de información con otras organizaciones.

Según Defever (1991), la aplicación de nuevas tecnologías a la comunicación de la organización con su entorno se denomina comunicación electrónica y es la disciplina que trata del uso de los medios electrónicos en las actividades de las empresas y de las organizaciones.

La comunicación electrónica presenta las siguientes ventajas, en relación a la comunicación tradicional. Belson (1994).

Por medio de la utilización de medios electrónicos la comunicación grupal es más efectiva, las posiciones dominantes se reducen y esto permite que las reuniones se realicen de forma más igualitaria. Asimismo, aumenta la velocidad de la comunicación, tanto individual como grupal, al permitir la interacción independiente del espacio y del tiempo. También permite a los miembros de la organización realizar su trabajo en lugares más próximos a sus hogares. Igualmente, se puede acceder a servicios financieros, comerciales, etc., inaccesibles sin la intermediación de los medios electrónicos.

En cuanto a las modalidades de comunicación electrónica, se puede distinguir dos clasificaciones, una base a la existencia o no de interacción simultánea entre emisores y destinatarios; otra según el número de participantes en el proceso

comunicativo. Según el nivel de interacción existente en el proceso de comunicación electrónica se pueden distinguir las siguientes modalidades Ferris (1997).

La comunicación asíncrona: el emisor y destinatario no interactúan en el mismo momento temporal, porque la retroalimentación no se produce en forma instantánea. Un ejemplo de ello es el correo electrónico, en este se produce un lapsus de tiempo entre la recepción de lectura y la respuesta. El modelo de comunicación síncrona el emisor y destinatario pueden interactuar al mismo tiempo.

De acuerdo a December (1996), Internet no se debe considerar un simple medio sino un conjunto o rango de medios de comunicación. Se puede concluir que la utilidad principal para la comunicación electrónica consiste en configurar un espacio de comunicación al que pueden acceder un conjunto de participantes en condiciones de igualdad, es decir, no están definidos de antemano los roles de emisor y destinatario; excepto en los casos donde el emisor decide qué información desea publicar.

Los principales medios electrónicos, basados en Internet o en otras redes privadas para la comunicación entre personas, organizaciones o equipos, son las siguientes: Murray (1997).

- Correo electrónico: También denominado *mail*, el cual consiste en el envío de mensajes entre usuarios, identificados mediante una dirección de correo.
- Listas de discusión: Llamadas *mailing list*, consiste en el envío de mensajes entre usuarios, identificados mediante una dirección de correo.
- Servicio de noticias: Grupos de discusión de *Usenet* o *news*. Se trata del intercambio de noticias entre grupos de personas con intereses comunes. Están organizados en grupos de noticias o *newsgroups*, las personas pertenecientes a estos grupos aportan artículos o noticias que son almacenada en el servidor de noticias y que pueden ser recuperados por el resto de miembros del grupo.

- Acceso remoto: Consiste en conectar en modo terminal con cualquier computadora remota para acceder a recursos informáticos no disponibles localmente.
- Transmisión de ficheros: Consiste en que dos computadoras independientemente de su ubicación física, el modo de conexión a Internet o el sistema operativo pueden intercambiar ficheros de todo tipo.
- Word Wide Web (WWW): Es el intento más avanzado de construir una herramienta capaz de abarcar toda información disponible en Internet, como si se tratase de un único documento, vinculando las distintas partes mediante enlaces, por lo que permite ir encadenando búsquedas, según palabras clave, en servidores dispersos geográficamente, pero unidos a Internet.
- Conversaciones interactivas en modo de texto: En Internet es posible comunicarse en tiempo real con otros usuarios utilizando el lenguaje escrito. Las aplicaciones disponibles para ello son *Relay Chat and Talk*.
- Voz en Internet: Utilizando un software adecuado los usuarios de Internet pueden mantener una conversación telefónica con cualquier lugar del mundo al coste de acceso a esta red.
- Videoconferencia: Servicio que integra imagen y sonido para que dos o más usuarios puedan mantener una conversación en tiempo real mientras ven a su interlocutor.

5.2 Comercio Electrónico su Concepto y Características

El comercio electrónico es una aplicación de la tecnología de Internet Greenstein (1999), es el término más utilizado para hacer referencia a las aplicaciones

empresariales del conjunto de medios electrónicos de comunicación basados en esta red. En términos generales, se define como el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones y se basa en la transmisión electrónica de datos, incluyendo textos, sonidos e imágenes, según esta definición los conceptos de comercio electrónico y comunicación electrónica son sinónimos.

El comercio electrónico incluye actividades muy diversas como el intercambio de bienes y servicios, el suministro online de contenido digital, la transferencia electrónica de fondos, las compras públicas, los servicios postventa, actividades de las organizaciones, marketing en general, facilitación de los contactos entre los agentes de comercio, seguimiento e investigación de mercados, concursos electrónicos y soporte para la compartición de negocios etc.⁴³

Ponce y Escanciano (1997) lo definen como la realización a través de redes de telecomunicación, de actividades relativas a un negocio empresarial que conllevan a un intercambio de valor. Específicamente consideran comercio electrónico las siguientes actividades: promoción y anuncio de bienes y servicios, comunicaciones entre fabricantes y comerciantes, observación y análisis de mercados, entrega de bienes y servicio pre y post-venta. En general, desde un punto de vista personal, se podría decir que es todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y de las comunicaciones.

Las tecnologías abiertas, como los medios basados en Internet, han extendido los beneficios del comercio electrónico a todo tipo de organizaciones y a sus usuarios particulares en general. En comparación con el intercambio electrónico de datos, (EDI), estos medios permiten intercambiar cualquier tipo de información y aumentan el número de organizaciones susceptibles de realizar EDI, derivado de los costos reducidos de acceso a los mismos.

De acuerdo a Graham y Williams, (1996), algunos de los beneficios del sistema de comercio electrónico se puede definir como sigue:

⁴³ Bloch y Segev, Subdirección General de Comercio Internacional de Servicios 1997.

- Relativos a la gestión de la documentación comercial de la organización; mediante un sistema de comercio electrónico se destina menos tiempo a tareas administrativas, se reduce notablemente la utilización de documentos, en formato papel, se racionaliza el almacenamiento de documentos, se logra una mayor precisión y reducción de errores derivados de la menor introducción de datos, se puede automatizar el control financiero, los cobros y pagos y otras transacciones, además de la automatización de algunos asientos contables.
- Relativos a logística; mejor control del movimiento de mercancías, mayor rapidez en la confirmación de ofertas y pedidos con lo que se puede optimizar la gestión de stocks, transmisión de la información entre proveedor y área de producción de la organización por medios electrónicos reduciendo los tiempos.
- Recuperación estratégica; mejora de la imagen y el servicio ante los clientes, se puede responder con más rapidez a las necesidades del mercado, supone una barrera de entrada a aquellas organizaciones que no tienen implementado un sistema de comercio electrónico.
- Aspectos organizativos; mejora la calidad, la integración y facilidad de acceso a la información para la toma de decisiones, incrementa la disciplina interna en la formalización de los pedidos, se produce un cambio cultural, y se implementan nuevas metodologías como automatización de flujos de trabajo.

En definitiva, el comercio electrónico debido a sus características, ofrece una gama de todo tipo de oportunidades hacia todos los consumidores.

Para Graham y Williams, (1996), el comercio electrónico presenta diversas modalidades:

- **Empresa-Empresa:** Cualquier intercambio que tenga lugar entre dos organizaciones, ya sea compraventa, intercambio de información, compartición de negocios; podríamos decir que este tipo de comercio electrónico proporciona nuevos canales de comunicación, intercambio de información y facilita la implementación de estrategias de cooperación, además propicia la aparición de nuevos intermediarios.
- **Empresa-Consumidor Final:** Intercambio de información, bienes o servicios entre una organización y sus públicos externos como clientes simples, clientes potenciales, empleados, accionistas. En lugar de utilizar la dicotomía empresa-cliente final es más aconsejable utilizar la relación organización-públicos externos, ya que el comercio electrónico permite crear valor añadido en las relaciones entre cualquier organización y cualquiera de sus públicos, no sólo con los clientes, en el caso de organizaciones económicas, sino con accionistas y clientes potenciales.
- **Empresa-Administración:** Relación a través de redes de telecomunicaciones entre una organización y las Administraciones Públicas. El desarrollo de esta modalidad puede conducir a la adopción de sistemas de comercio electrónico de forma obligatoria.
- **Ciudadano-Administración:** Relación entre los ciudadanos y las administraciones públicas a través de redes de telecomunicaciones para la obtención de información, el pago de impuestos, etc.

Ahora, atendiendo al tipo de actividad que implican las actividades a desarrollar a través de las redes de telecomunicaciones, pueden identificarse las siguientes modalidades de comercio electrónico:

- **Actividades poco complejas:** La promoción de la organización, el soporte pre/post venta y la presencia electrónica, se suelen realizar a través de

WWW, los costes soportados por la organización son escasos y no se asumen riesgos relativos al desconocimiento del resto de los agentes.

- Actividades complejas: Venta y distribución de sus productos y servicios en el ámbito nacional o internacional, pagos electrónicos y procesos compartidos. En este caso el riesgo de los intercambios aumenta. La complejidad se reduce si las relaciones se establecen entre agentes conocidos.

Por otro lado, la realización de las actividades de venta y distribución a través de Internet está condicionada por las características de los bienes o servicios ofertados por la organización. En este sentido se puede distinguir entre las siguientes modalidades de comercio electrónico (ISPO, 1997):

- El comercio electrónico indirecto, consiste en el pedido electrónico de bienes tangibles. La entrega suele tener lugar a través de los servicios de correo o servicios de mensajería, ya que la distribución no puede tener lugar a través de la red.
- El comercio electrónico directo, pedido y entrega en línea de bienes intangibles. Determinados productos y servicios como por ejemplo: programas informativos, periódicos, revistas, música, consultoría, entretenimiento, servicios financieros y educación.

Ahora bien, también existe modalidades de comercio electrónico, como por ejemplo el comercio tradicional también llamado tradicional e-commerce, y el comercio basado en internet, conocido como, Internet Commerce.

El primero de ellos, utiliza redes de valor añadido, sus principales características son las siguientes:

- Sólo intervienen organizaciones y empresas.

- Se trata de entornos cerrados en los que interactúan únicamente los agentes de un sector.
- Las redes son cerradas y propiedad de los participantes.
- Su ventaja principal es que los participantes son conocidos y dignos de confianza por lo tanto la seguridad parte del diseño de la red.
- Se ha desarrollado principalmente en grandes empresas, en el sector financiero, en algunos mercados de materias primas y en la actividad turística, con los sistemas de reservas.

En el caso del comercio basado en Internet, solo utiliza Internet como plataforma tecnológica. Sus principales características son las siguientes:

- Facilita un entorno económico mundial y abierto.
- Existen un número ilimitado de participantes.
- Los participantes pueden ser conocidos o desconocidos por lo que se hacen necesarias medidas de seguridad y autenticación.

Se puede concluir de acuerdo a lo antes mencionado, que el comercio electrónico abarca desde el intercambio de bienes, servicios e información, hasta las actividades pre y post venta y la distribución electrónica de productos y servicios.

Capítulo 6

6.1 Metodología

Técnicas de Investigación a utilizar

Se utilizarán las técnicas tanto Investigación Documental como Investigación de Campo.

De los métodos a utilizar en la presente investigación se desarrollaran los siguientes:

a) Método Mixto: Cualitativo y Cuantitativo

Se utilizará estos métodos porque parten de un acontecimiento real, estudia los procesos conscientes, los de intencionalidad, elección y autodeterminación y autorrealización. Además, el objeto de la investigación consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular, se analizan los datos reunidos para descubrir la realidad de un hecho. García Fernández (1998). Además de utilizar un instrumento de medición como herramienta básica.

b) Método de Análisis Teórico:

Este método posibilita la profundización teórica sobre el tema en cuestión, el cual se realizará mediante la revisión bibliográfica de textos, materiales especializados, diccionarios, investigaciones precedentes y uso de internet.

Este método se utilizará al trabajar los capítulos 2, 3 y 4 que es la parte teórica de la tesina.

c) Método de Análisis Matemático:

Este método posibilita la realización de cálculos mediante la aplicación de las ciencias matemáticas, al analizar los resultados de las técnicas empleadas en relación a las muestras escogidas.

Este método se utilizará para llevar a cabo la suma de los resultados obtenidos en las encuestas.

d) Método de Análisis Estadístico:

Permite la realización de materiales contentivos de los resultados de la investigación tales como gráficas, tablas, pronósticos, luego de su obtención mediante las operaciones matemáticas, permitiendo una apreciación detallada de los aspectos esenciales.

Este método se usará en la realización de las gráficas y de la interpretación de resultados.

e) Método de Encuestas:

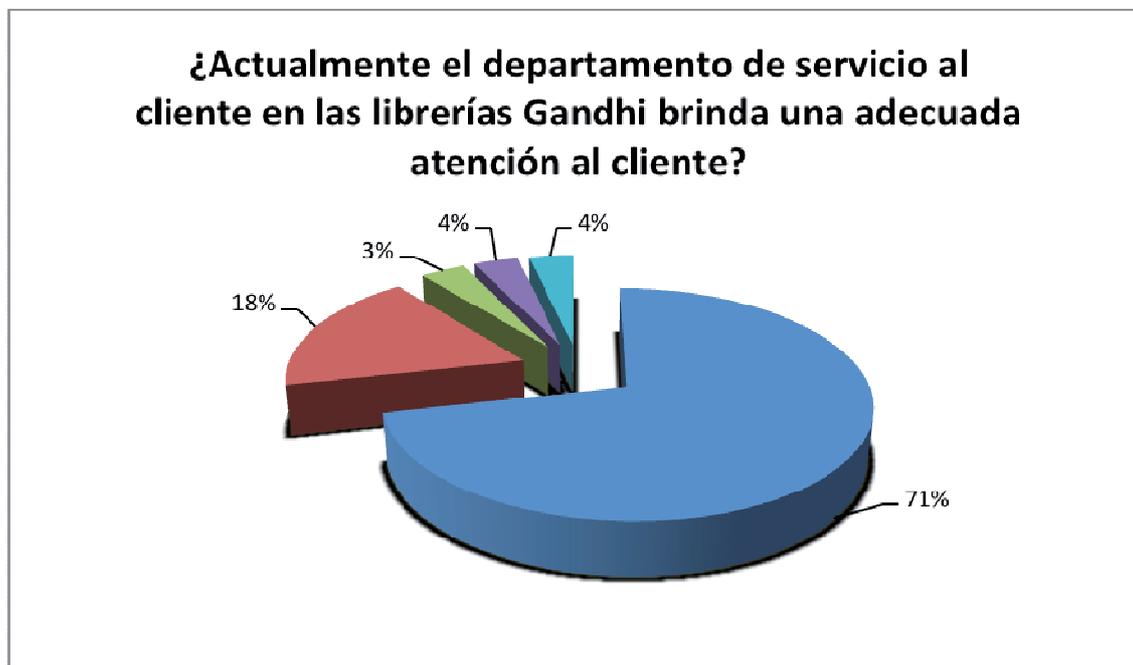
Población Muestra: 40 personas

Ubicación Geográfica: Librerías Gandhi. Yucatán.

El método de encuestas se utilizará para la aplicación de las mismas al personal de librerías Gandhi, de la sucursal de Yucatán acerca del servicio al cliente.

6.2 Resultados

Gráfica 6.1 Pregunta 1



Los empleados mencionaron lo siguiente como respuesta a la pregunta no. 1

71 % No existe un departamento de atención al cliente.

4% Las quejas son atendidas por gerentes de cada uno de las librerías.

4% Se brinda una atención al cliente pero no como se debe.

3% No hay una atención de excelencia hacia el cliente.

18% Los empleados se esfuerzan por atender lo mejor posible al cliente, pero las soluciones no son las adecuadas.

Gráfica 6.2 Pregunta 2



De la pregunta no. 2 se desprende lo siguiente:

El 72% consideraron importante la existencia de un departamento de atención al cliente con el fin de brindar un mejor servicio.

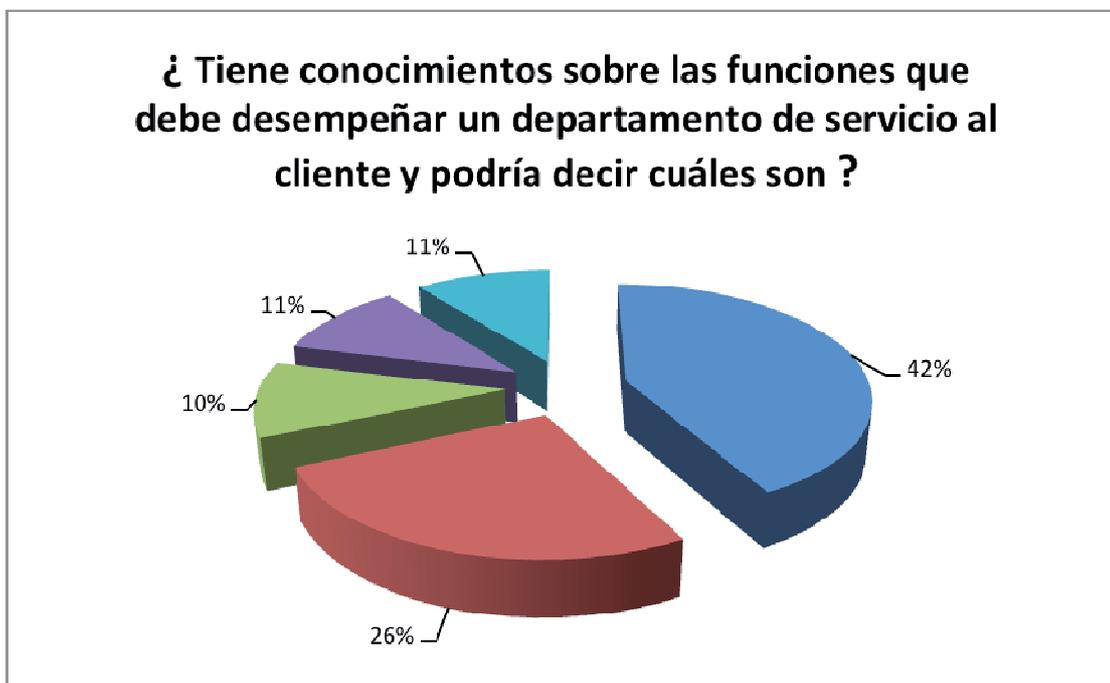
Un 17% de los encuestados mencionó que al existir un departamento de atención al cliente se vería reflejado en el incremento de las ventas.

El 4% opinó que a través de éste departamento, los clientes podrán hacer sus quejas debidamente.

Otro 4% piensa que por medio de dicho departamento, los clientes, pueden dar sugerencias que aporten ideas de alguna sección nueva de libros.

Y por último el 3% consideró que con éste se mejoraría el servicio de venta.

Gráfica 6.3 Pregunta 3



En cuanto a la pregunta no. 3 se obtuvieron estos resultados:

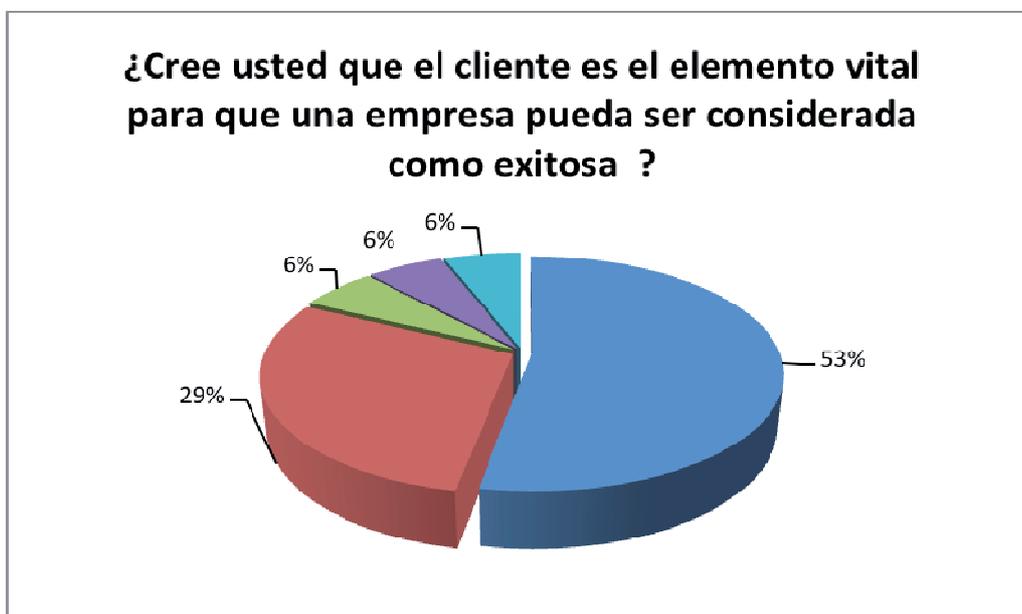
Un 10% dijo que si sabe cuáles son las funciones que debe desempeñar.

El 26% Tienen ligera idea las funciones que se deben desempeñar en el departamento de atención a clientes.

El 42% de los empleados mencionaron no saber cuáles son.

Un 11% trata de escuchar y analizar las sugerencias y aportaciones de los propios clientes.

Otro 11% dijo que son: brindar un trato amable, eficiente, resolver dudas, problemas e inconformidades.

Gráfica 6.4 Pregunta 4

De los resultados de la pregunta no. 4 se obtuvo que:

El 53% considera que el cliente es vital para el éxito de la empresa.

Un 29% piensa que sin los clientes no hay negocio.

El 6% menciona que si se trata bien a los clientes se incrementan las ventas.

Otro 6% cree que sin el cliente el negocio cualquiera que este sea no tendría razón de ser.

Y por último otro 6% asegura que por la existencia del cliente la organización crece.

Gráfica 6.5 Pregunta 5

En relación a la pregunta no. 5 se obtuvieron los siguientes resultados:

El 39% de los empleados no tiene conocimiento pleno de cuáles son las funciones que se tratan en el departamento de atención al cliente.

Un 17% tiene dudas en cuanto a los aspectos que deben ser tratados en el departamento de atención al cliente.

Para un 22% se pueden tratar quejas, sugerencias, sugerencias de libros, o nuevas secciones.

Un 11% no lo sabe.

Y otro 11% tiene dudas.

Gráfica 6.6 Pregunta 6



El 39% de los empleados coincidieron en que definitivamente no existe un departamento de atención a clientes como tal.

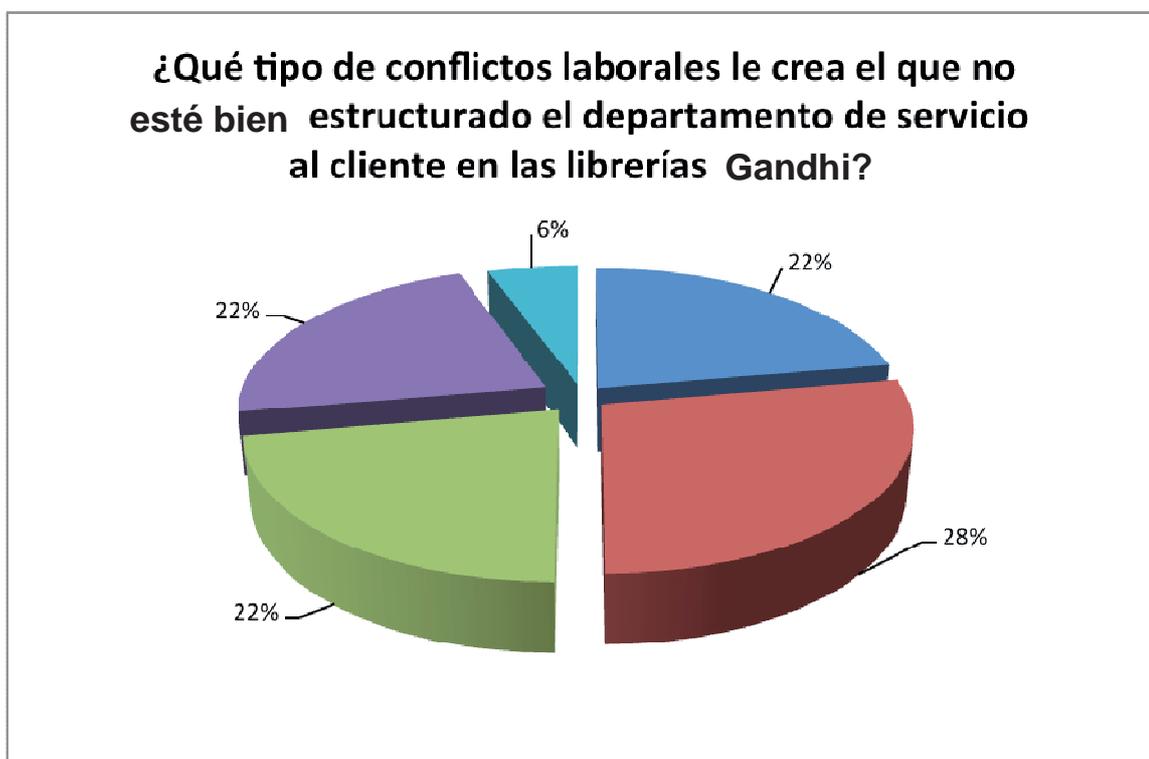
Un 33% menciona que hay problemas que se han presentado por la falta de una buena organización y estructuración por parte de los directivos.

11% dice que existen conflictos entre directivos y subordinados.

Otro 11% explica que todos atienden quejas de los clientes.

Y un 6% hace referencia a que no se tiene claro que debe haber un departamento de atención al cliente en las librerías.

Gráfica 6.7 Pregunta 7



De la pregunta no. 7 se obtuvieron los siguientes resultados:

El 28% dice que uno de los conflictos principales que hay por la carencia de un departamento de servicio al cliente, es la falta de comunicación.

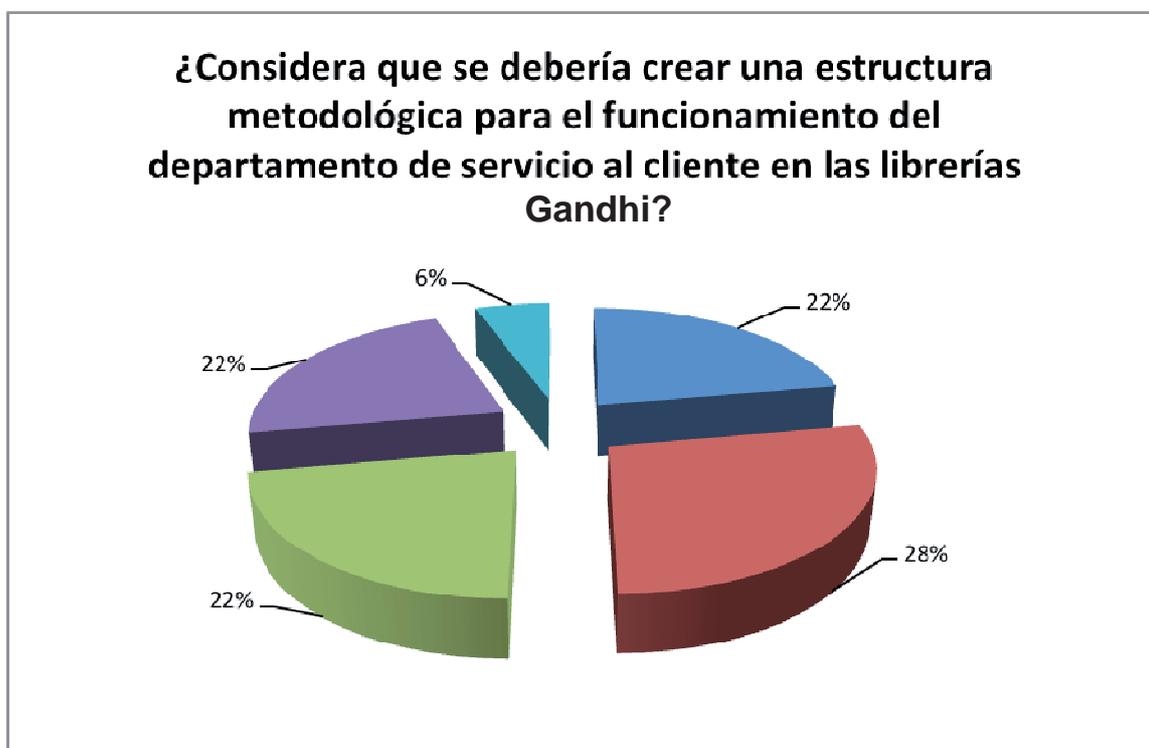
Un 22% mencionan que no circula información de ningún tipo.

El 22% se queja de que no hay unificación de criterios para dar una solución al cliente.

Otro 22% dice haber el problema de información cruzada.

Y por último el 6% menciona que existe mala organización y administración debido a que no se tiene bien delimitado en quién recae la responsabilidad.

Gráfica 6.8 Pregunta 8



De acuerdo a los resultados de la gráfica anterior se concluye que:

El 28% de los empleados en general consideran de suma importancia la creación de una metodológica para el funcionamiento del departamento de servicio al cliente en la Librería Gandhi.

Un 22% cree que con ello se pueden resolver situaciones difíciles con los clientes.

Otro 22% piensa que se podría contar con un control interno.

De igual forma, otro 22% asegura que mejorarían las funciones de los empleados, logrando estandarizar el servicio para la mejora continua.

Y por último un 6 % cree que al contar con una metodología sería un gran apoyo para brindarle un mejor servicio y respuesta al cliente.

Gráfica 6.9 Pregunta 9

Los resultados de la gráfica muestran lo siguiente:

33% de los empleados mencionan que la falta de una buena organización y por lo tanto de un departamento de atención al cliente repercute en conflictos directos con los clientes.

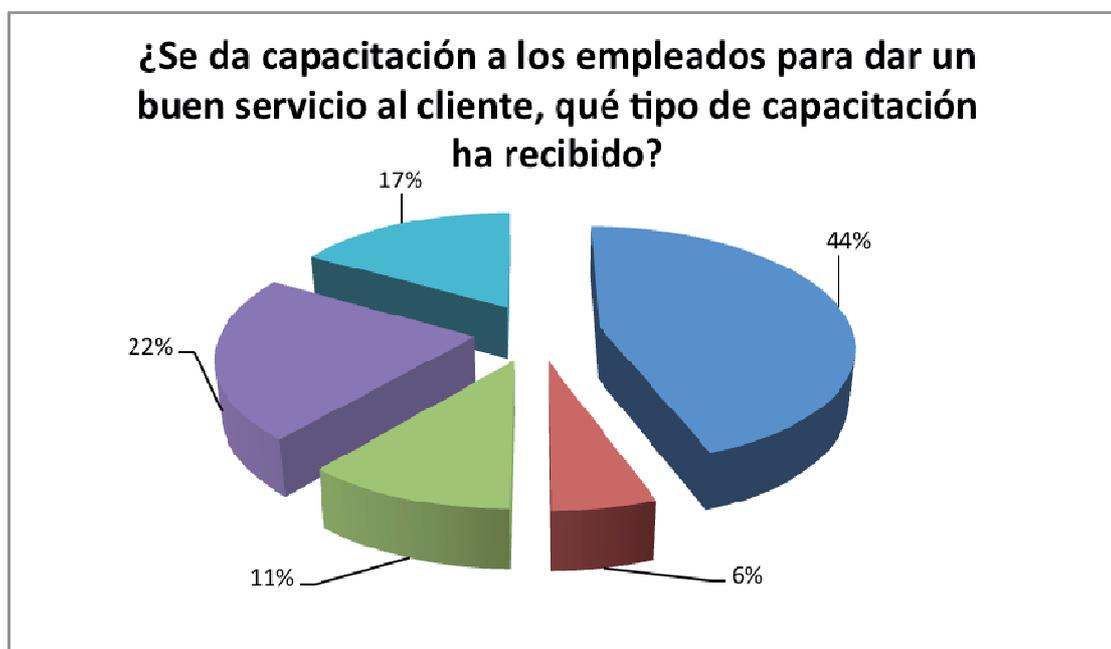
El 28% dicen que los clientes se sienten insatisfechos en la resolución de sus problemas, reclamos o quejas.

Un 17% explica que los problemas más graves son: mala comunicación, desintegración grupal y deficiente ambiente laboral.

El 11% percibe un clima organizacional incomodo e inadecuado que repercute en el desempeño de los empleados y en general en toda la librería.

Otro 11% cree que todos los problemas laborales que existen se reflejan en la atención y servicio al cliente, dando una pésima impresión al mismo.

Gráfica 6.10 Pregunta 10



Los resultados que se obtuvieron en relación a la pregunta no. 10 son:

El 44% nunca ha recibido capacitación de servicio o atención al cliente.

22% de los empleados mencionan que si han recibido capacitación, pero ninguna en relación a la atención y servicio al cliente.

Un 17% dice que la capacitación que han recibido tiene que ver con: Uso de estándares no negociables” y “Manual con cuaderno de trabajo”.

Otro 11% hace referencia a que solo ha sido en relación a Inducción acerca de las sucursales, ventas objetivos de las diferentes secciones con las que cuenta la tienda.

Y por último el 6% enfatizó que no se da la capacitación necesaria.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Definitivamente no hay una adecuada atención al cliente. Por ello, se requiere en primera instancia de la creación de un departamento de atención al cliente, con la estructura y metodología que permita a los empleados apoyar al cliente en todas sus necesidades e inquietudes, así como en la resolución de dudas y problemas que tengan los mismos.

SEGUNDA.- Se considera que dicho departamento es de vital importancia ya que el cliente forma parte esencial de la empresa y es necesario que se enfoque mayor atención y prioridad a los clientes.

TERCERA.- En general los empleados saben que la principal función de un departamento de atención al cliente es satisfacer al mismo.

CUARTA.- Para que una empresa pueda considerarse como exitosa la totalidad de su recurso humano debe tener presente que el elemento vital y esencial es el cliente y la atención adecuada que a éste se le brinda en la resolución de todo tipo de dudas y problemas será el punto clave para la preferencia del cliente.

QUINTA.- Todos los empleados aunque no sea su área específica deben tener conocimiento de la función y objetivos del departamento de servicio al cliente, ya que de esa forma los empleados podrán trabajar enfocados hacia una misma meta y objetivo y podrán canalizar y apoyar eficazmente al cliente hacia dicho departamento.

SEXTA: Una de las mejores herramientas para el buen funcionamiento no solo de las librerías Gandhi, sino de cualquier empresa es que el departamento de atención o servicio al cliente cuente con una metodología y estrategias que coadyuven a una buena estructura departamental.

SÉPTIMA: Al contar con un departamento de atención y servicio al cliente que esté bien organizado y estructurado se eliminarán problemas como: información cruzada,

falta de comunicación y se delimitará la función y responsabilidad de cada uno de los empleados de la librería Gandhi.

OCTAVA.- Se requiere que en las librerías Gandhi se implemente una metodología de trabajo en el departamento de servicio o atención al cliente para un mejor funcionamiento en dicha área.

NOVENA.- Se requiere de una adecuada organización y administración en las librerías Gandhi, para evitar desintegración de equipos de trabajo y con ello mejorar el ambiente laboral.

DÉCIMA.-Se considera que la capacitación al personal es una de las herramientas más importantes para que los empleados puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y puedan mejorar el servicio o atención al cliente y por ende incrementar la ventas de la librería Gandhi.

Por lo antes expuesto, se confirma la hipótesis de que si se implementan estrategias en el departamento de servicio al cliente mejorará la atención, al mismo tiempo y por ende repercutirá en el incremento de los ingresos de librerías Gandhi.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. (2001). La Administración: Entre tradición y renovación. Cali: Ediciones Universidad del Valle .

Alet Vilagínés, (2000). Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables, 2.ª ed., Ed. Gestión

Armario, E., (2004) de la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente. Madrid: ESIC Editorial

Barroso Castro Carmen, Armario Enrique Martín (1999). Marketing Relacional ESIC Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing ESIC Editorial, Madrid, España.

Berry, L. (1993) Marketing en las empresas de servicios: compita mediante la calidad. España: Editorial Norma

Bloch y Segev, (1997)Subdirección General de Comercio Internacional de Servicios

Castells Manuel, La era de la Información, Volumen I, Siglo XXI Editores.

Chiavenato, I.(1999) Introducción a la teoría general de la Administración. Santiago de Chile

Chiavenato, I. (2005) Gestión del Talento Humano. México: Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración De Recursos Humanos. México: Mcgraw-hill

Christopher, M.; Payne, A., y Ballantyne, D., (1994) Marketing relacional.Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Cobra, Marcos y Zwarg, Flavio A. (2002). Marketing de servicios: conceptos y estrategias. Bogotá, Colombia, editorial Mc Graw Hill

Da Silva, R. (2002) Teorías de la Administración. México. Thomson Editores.

Dávila L de Guevara, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Bogotá. Mc Graw-Hill

Del Castillo, M. (1999). El administrador y su entorno dentro de la administración. México. Limusa

DiCaprio, Nicholas S. (1989). Teorías de la personalidad. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Domingo Collins Humberto. (2006). El Servicio Invisible: Fundamentos de un buen Servicio al Cliente. Bogotá: Editorial Ecoe.

Fernández, D. y Fernández B.(2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid: Paraninfo, S.A.

Fisher de la Vega, Laura, Mercadotecnia. México, Editorial Interamericana, (1998)

Galbraith, J. (2005). Diseñando una organización centrada en el cliente. EEUU: Jossey-Bass.

Gordon, (1998). Marketing Directo Integrado. Barcelona: Gestión 2000

Grande Esteban, Idelfonso. (1998). Marketing de los servicios. Madrid. ESIC Editorial.

Gronroos, Ch. (1994). Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. España: Editorial Díaz de Santos

Grunig y Hunt.(2000). Dirección de Relaciones Públicas. Madrid: Gestión (2000)

Hernández, S. (2002). Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico. México: Mc. Graw-Hill.

Hloter, Philip.(1998). Mercadotecnia. México: Editorial Interamericana.

Horovits, Jaques. (1999). La calidad del servicio: A la conquista del cliente. España: Mc Graw-Hill, 1999

<http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente>. Recuperado 18 de agosto

Huete. (1997). Servicios & Beneficios, Bilbao: Editorial Deusto.

- INFO WEEK Revista electrónica, www.infoweek.com recuperado 13 de junio
- KARL, A (1993). Servicio al Cliente Interno. Barcelona: Paidós (1992)
- Kock, R. (1998) El principio del 80/20. El secreto de lograr más o menos. Buenos Aires: Paidós
- Kotler Philip. (1996). Dirección de Marketing Madrid: Prentice-Hall
- Kotler, Philip. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson
- Lava, O. (2008). La Calidad en el Servicio al Cliente. España: Editorial Vértice
- Librerías Gandhi. Recuperado 06 de junio, 2011, (2011). <http://www.gandhi.com.mx/index.cfm/id/f:corporativo-nosotros>
- López, F. (2007). Comunicación con la clientela: Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones. España: Gesbiblo
- Luna Luna, R. (1996). Desarrollo de estrategias de calidad para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Martínez, C. (1999). Productividad y eficacia. Bogotá: Unilibros.
- Martínez, C. (2005) México. Administración de organizaciones. Publicaciones UNAM.
- Maslow Abraham. (1954). Motivación y Personalidad. New York: Sagitario De Ediciones
- Mora David (2000). El servicio central en el cliente. España: Ediciones Díaz de Santos
- Neisser, Ulric, (2000). Psicología Clásica. México: Editorial Trillas
- Paz C. Renata. (2007). Atención al Cliente: Guía Práctica de Técnicas y Estrategias. España: Editorial Ideas propias

Paz, R. (2005). Servicio al cliente. La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente. España: Editorial Vigo

Paz, R. (2007). Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias. España: Editorial Vigo

Pérez del Campo, E.; Manera Bassa, J., y García Ferrer, G., (2002). Fundamentos de marketing. 1.100 preguntas con respuesta, Ed. Erica y Servicios de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid

Pérez, T. Vanessa. (2006). Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Editorial Ideas propias

Pérez, V. (2006). Calidad total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio. España: Editorial Vigo

Pinto, S. K., (1997). Marketing de relación o la transformación de la función de marketing, en Harvard Deusto Business Review, 79

Reichheld, (1996). El efecto lealtad: Crecimiento, beneficios y valor último. Barcelona: Editorial Ariel

Reyes, A. (2007). La nueva administración por objetivos, México: Limusa

Rivera Camino Jaime; Molero Ayala Víctor Manuel, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Conducta del Consumidor - Estrategias y Tácticas Aplicadas Al Marketing 1ª edición Esic Barcelona (2000)

Schroeder, R. (2004). Administración de Operaciones. España: McGrawHill.

Tschohl John, Franzmeier. Steve (1995). Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Editorial Ediciones Díaz de Santos,

Vázquez Casielles, R.; Santos Vijande, M. L., y Sanzo Pérez, M. J., (1998). Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución, Madrid: Ed. Civitas,

Wilse Keith, (1991). Calidad en el servicio a los clientes. España: Editorial. Ediciones Díaz de Santos,

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1 Organigrama.....	61
Gráfica 4.2 Elementos de Servicio al Cliente de la Librería Gandhi.....	71
Gráfica 6.1 Pregunta 1.....	84
Gráfica 6.2 Pregunta 2.....	85
Gráfica 6.3 Pregunta 3.....	86
Gráfica 6.4 Pregunta 4.....	87
Gráfica 6.5 Pregunta 5.....	88
Gráfica 6.6 Pregunta 6.....	89
Gráfica 6.7 Pregunta 7.....	90
Gráfica 6.8 Pregunta 8.....	91
Gráfica 6.9 Pregunta 9.....	92
Gráfica 6.10 Pregunta 10.....	93

