



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

---

**División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas**

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DEL  
SERVICIO A CLIENTES. (CASO: CHETUMAL,  
QUINTANA ROO)**

**TRABAJO MONOGRÁFICO**

**Para obtener el grado de:**


**LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES**

**Presenta**

**Elda Dalila Cervantes Jarquín**

**Director**

**M.C. Nancy A. Quintal García**

 UNIVERSIDAD DE  
QUINTANA ROO  
**SERVICIOS ESCOLARES  
TITULACIONES**

**Chetumal, Quintana Roo, México, Mayo/2017.**



**Universidad de  
Quintana Roo**

**División de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativas**



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

“Factores que influyen en la Calidad de Servicio a Clientes. (Caso: Chetumal, Quintana Roo)”.

Presenta: **Elda Dalila Cervantes Jarquín**

Monografía elaborada bajo la supervisión de comité de asesoría y aprobado como requisito parcial para obtener el grado de:

**LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES**

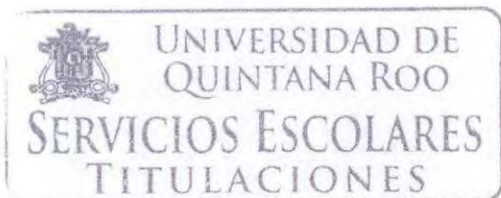
COMITÉ DE SUPERVISIÓN

Director: \_\_\_\_\_  
**MTRA. NANCY A. QUINTAL GARCÍA**

Asesor: \_\_\_\_\_  
**ME. JACQUELINE GANZO OLIVARES**

Asesor: \_\_\_\_\_  
**MTRA. ELDA TERESA DE JESUS PACHECO FABRO**

Chetumal, Quintana Roo México, Mayo 2017.



## DEDICATORIAS

A Dios por concederme el don de la vida, por estar junto a mi cuando más he necesitado de él; por darme la oportunidad de ser feliz y otorgarme lo necesario para vivir y salir adelante a pesar de las adversidades; pero sobre todo por permitirme llegar hasta donde hoy me encuentro y ver lograda una meta más en mi vida. Gracias Dios por amarme, y estar siempre a mi derecha.

A mi esposo, amigo y confidente en todos y cada uno de mis proyectos; por estar siempre a mi lado y por apoyarme en cada uno de mis decisiones. Gracias mi amor por impulsarme a concluir al fin esta etapa de mi vida y compartir conmigo un logro más.

A mis tres hijos, mi motor en esta vida; por regalarme siempre un abrazo y una sonrisa que me inspiran a avanzar en cada paso que doy y a desear continuar en el camino correcto para poder hacer de ellos a través del ejemplo hombre y mujeres de bien.

A mi madre, mujer admirable que me ha enseñado con su ejemplo, que la vida no siempre es fácil pero es posible avanzar y salir adelante con la ayuda de Dios. Gracias a que ella puso todo de sí para que mis hermanas y yo tuviéramos lo mejor, es que hoy me encuentro concluyendo una etapa más de mi vida. Mami gracias por ser la mejor mamá de mi mundo.

A mis hermanas que a pesar de que no somos las más unidas, siempre me han apoyado cuando más las he necesitado, dándome una palabra de aliento y un hombro donde apoyarme.

A mis suegros, a quienes aprecio mucho y que siempre han insistido en que concluya esta etapa, siendo siempre de gran apoyo para mí y mi familia.

A todas las personas que puedan verse favorecidas con la información contenida en esta monografía, esperando que les pueda ser de gran utilidad e interés.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Dr. Salvador Ramos Tescum. Por apoyarme en un principio en la elaboración de este trabajo y por asesorarme de la mejor manera para decidir el título que llevaría y los pasos a seguir para continuarlo, siendo este de gran interés para mí. Agradezco de manera muy especial su ayuda.

A la M.C. Nancy Quintal García por su amabilidad, disposición y atenciones, así como las facilidades que me brindó para concluir con este proceso de titulación.

A la M.E. Jacqueline Ganzo Olivares por su amabilidad y cooperación ya que sin su ayuda no sería posible haber concluido este proceso.

A la M.C. Elda Teresa de Jesús Pacheco Fabro por su amabilidad y por haber aceptado ser parte de esta conclusión.

## INDICE

Introducción	5
Justificación	7
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Marco de Referencia	9
 <b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD</b>	
1.1 Definición de Calidad	13
1.2 Antecedentes y Dimensiones de la Calidad	18
1.3 Cultura de Calidad en la Empresa	26
 <b>CAPÍTULO II. SERVICIO EN LAS EMPRESAS</b>	
2.1 Definición y Descripción de las Características del Servicio	37
2.2. ¿Cómo brindar un mejor servicio al cliente?	41
2.3 Servicio en empresas comerciales y sus características	51
 <b>CAPÍTULO III. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES</b>	
3.1. Importancia de la Calidad de Servicio	59
3.2 Beneficios de la Calidad en el Servicio	68
3.3 Factores que inciden en la calidad de servicio a clientes	71
3.4 Calidad de Servicio en Chetumal, Quintana Roo	79

3.5 Factores que impiden mejorar la calidad de servicio en Chetumal, Q. Roo	82
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Conclusiones	84
4.2 Recomendaciones	86
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	87

## INTRODUCCIÓN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

La calidad de servicio que se tiene en la ciudad de Chetumal es uno de los temas que ha provocado polémica con amistades y compañeros de trabajo. Se comparten experiencias de la falta de atención a clientes en diversas empresas de la ciudad. Comentarios en los que se incluyen “Fui de compras a una zapatería y estuve esperando a que la señorita (vendedora) se animara a atenderme” ó “Estaba cotizando vía telefónica en una ferretería y la persona que me atendió me dejó esperando un largo tiempo en el teléfono, y cuando volvió a tomar la llamada me preguntó, ¿Qué fue lo que me pidió?” ó “Fui a comprar ropa y nadie me atendía, y cuando me acerqué a una vendedora para pedir que me atendiera, tenía una cara de enojada, que ni ganas me dieron ya de comprarle”, estos son sólo minoría de comentarios que se escuchan.

Han llegado a la ciudad de Chetumal empresas reconocidas a nivel nacional e internacional. Empresas que cuentan con un plan diseñado de trabajo y de marketin, y en los cuales incluyen dentro de sus objetivos principales, la calidad en el servicio al cliente. Más sin embargo, en comparación con otras tiendas del país, las tiendas Chetumal, han recibido críticas de la calidad de servicio que presta.

La satisfacción del cliente es una preocupación que cada día está más presente en empresas. Los clientes son una de las principales fuentes de funcionamiento de una empresa. Sin embargo, queda mucho por hacer al respecto. Existen estudios que afirman, que la empresa media no recibe ninguna queja del 96% de sus clientes insatisfechos, es decir que 26 de cada 27 personas que reciben un mal servicio no se quejan; y que 1 de cada 6 clientes no regresa por problemas relacionados con una mala atención. El resto deja de serlo por considerar que el personal es apático o poco servicial, es decir, por errores de trato y tacto para tratar a las personas. En definitiva, la mayoría de los consumidores no informa a las empresas de sus experiencias.

Pueden existir diversos factores que influyan en la calidad de servicio. Lo importante sería conocer, estudiar y analizar los diversos factores que se presentan en muchas empresas, para así poder identificar cuáles son los que principalmente afectan a la ciudad de Chetumal Quintana Roo.



## JUSTIFICACIÓN

He tomado la decisión de hacer una monografía que me permita obtener el título de Lic. En Sistemas comerciales. Y he tratado de encontrar un tema que sea realmente de mi interés, para que me permita hacer menos complicada la elaboración.

Yo soy y he sido, como muchos de los lectores, cliente de muchas empresas en la ciudad de Chetumal. He tenido la oportunidad de estar en contacto con clientes y me ha tocado estar del otro lado de la moneda. En ambos casos he podido observar, que la calidad en el servicio que se le presta a un cliente en la Ciudad de Chetumal, no es el mismo al que se puede recibir en alguna sucursal o empresa de otra Ciudad del País.

No toda empresa tiene en consideración el papel tan importante que juega la calidad de servicio, y sobre todo en algunas empresas de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Podría decirse que es la falta de cultura en los vendedores, o que el patrón no ofrece una buena comisión, o que el horario es pesado, entre muchos otros factores. Es aquí donde sería interesante e importante saber cuáles son los diferentes factores que le impiden a una empresa tener una mejor calidad en el servicio. Y sobre todo identificar cuál de estos factores son los que influyen en la calidad de servicio para la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Cuando se mejora la calidad se obtienen importantes beneficios. Se pueden reducir los errores, retrasos, procesos y además disminuye la devolución de artículos, y las quejas de los clientes.

Al tener mejoras en la calidad y evitar las deficiencias, se verá reflejado un incremento en la productividad, lo cual permite que una empresa sea más competitiva, y ofrezca menores precios y tiempos de espera más cortos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los diferentes factores que inciden en la calidad del servicio a clientes.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Estudiar y entender el concepto de calidad, su origen y sus dimensiones.
2. Definir el concepto de servicio, describir sus características y determinar cómo y por qué brindar un mejor servicio al cliente.
3. Conocer la importancia de la calidad de servicio, definir los diferentes factores que inciden en la calidad de servicio a clientes y en base a lo anterior analizar la calidad de servicio que se presenta en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo y cuáles son los factores que impiden la obtención de la calidad de servicio a clientes en la ciudad.

## MARCO DE REFERENCIA

La historia de la calidad está directamente ligada con la humanidad, desde tiempos más remotos. En el momento en que el hombre comenzó a construir sus propias armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestimenta; y observaba las características del producto y procurar mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

También en la edad media se impone el prestigio de la calidad, en el surgimiento de mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, en dónde se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como

resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo la cual se denominó como control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. Todo lo que se producía se vendía, era una época de consumismo. Se observa una mayor diversificación de la oferta de productos, aún con esto la demanda superaba la oferta y el cliente poder no tenía poder sobre las organizaciones.

Esta necesidad llevó al control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos.

El concepto de calidad ha evolucionado y dejando consigo diferentes etapas, las cuales son: Artesanal, revolución industrial, segunda guerra mundial, postguerra (Japón), postguerra (resto del mundo), control de calidad, aseguramiento de calidad y por último calidad total. En base a esto, muchos autores han creado su propio concepto de calidad. *Edwards Deming* define calidad como "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua". *Dr. J. Juran*: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente" y *Kaoru Ishikawa* define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor". Esto es sólo por mencionar algunos autores. En conclusión la calidad es un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

El servicio que se ha denota como la acción o el efecto de servir; es una de las áreas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las empresas de servicio se enfrentan a diferentes problemas, entre los cuales podemos incluir: la falta de claridad en los conceptos de cultura y calidad de servicios; la calidad de servicio no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora; no se tiene la cultura de invertir en calidad, existe una altísima rotación del personal; no se tiene estándares de calidad de producto ni de servicio, no hay conciencia de que en la competencia actual es en la calidad del servicio.

En las empresas de Chetumal, Quintana Roo, como en muchas otras, existen algunos errores que se deberían evitar para mejorar la calidad del servicio, errores como son: La apatía, que es una actitud que le dice al cliente “me vale sorbete”; la sacudida, sacudirse al cliente a como de lugar “este no es mi departamento”; la frialdad que es una actitud que le dice al cliente “apúrese que me esta molestando”; decir si a todo, tratar al cliente como un ser no pensante, olvidarlo lo antes posible y la negación al cliente de algún artículo, que posiblemente si se tenga en existencia.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los

casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado.

## CAPITULO I

### INTRODUCCION A LA CALIDAD

#### 1.1 Definición de calidad.

El significado de calidad relaciona, no únicamente los conceptos que pueden ser utilizados en las empresas, si no también a personas y objetos.

El concepto Calidad, en español, abarca un grupo de características de una cosa o persona, la calificación, el carácter, la importancia, superioridad, índole, condición civil, social o jurídica, nobleza, prendas morales, cualidad, clase, propiedad, excelencia, calaña, linaje, lustre, nobleza y condición.

En inglés quality y se refiere a una persona de nivel social alto, muy bueno en sociedad, superior a muchos, y que lo hace diferenciarse de otros, mide la excelencia, un atributo, carácter, peculiaridad.

Los conceptos anteriores son derivados del latín qualitas, atis, que quiere decir cualidad, es decir manera de ser de una persona, y al mismo tiempo se derivan del latín qualis, que quiere decir de qué género, cuál, calidad o de qué especie o clase.

El concepto calidad ha sido utilizado en diversos términos, que se ha ido adecuando a cada uno de ellos, tal el caso de los sistemas administrativos. Esto ha provocado que en el concepto calidad signifique mucho más que las primeras definiciones.

*Evolución del concepto de la calidad.*

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costes mediante la Calidad</li> <li>• Satisfacer al cliente</li> <li>• Ser competitivo</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir costes.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> </ul>



	expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser altamente competitivo.</li><li>• Mejora Continua</li></ul>
--	---------------------------	--

(<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>)

La evolución puede darnos una pauta para entender de donde nace la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto servicio que se le da al cliente. La calidad en la actualidad es un factor, no únicamente importante, si no también estratégico del cual dependen gran parte de las organizaciones, para lograr su supervivencia, además de que mantiene su posición en el mercado.

Para el trabajo monográfico que se presenta en esta ocasión, denominado “Factores que influyen en la calidad del servicio en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo”; el enfoque que se pretende es específicamente para las empresas comerciales.

Deming, Juran y las normas ISO están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumplen o no con la calidad. (Colunga, 1995)

- Calidad es comprometerse con el cliente y cumplir con el costo prometido.
- Calidad es darle satisfacción al Cliente.
- Calidad es cumplir con lo que el cliente quiere.

La calidad es un concepto que ha sido percibido de diferentes maneras en cuestión de las empresas y conforme a los tiempos. En la actualidad la calidad se percibe la siguiente manera:

*La calidad es:*

- Dar satisfacción a todas las necesidades que tenga un cliente.
- Cubrir la gran mayoría de las expectativas que tenga un cliente, y más.

- Crearle necesidades nuevas al cliente.
- Crear producto perfectos para el Cliente.
- Hacer las cosas sin cometer ningún error, desde el principio.
- Crear, producir y ofrecer un producto que satisfaga en su totalidad.
- Basarse en las normas establecidas para la producción de un producto o servicio.
- Atender de manera inmediata a los requerimientos de los cliente.
- Mantener una sonrisa en el rostro a pesar de los problemas que se puedan tener.
- Tender siempre a la excelencia
- Calidad es dar soluciones y no crear problemas.

A continuación se define la calidad desde cuatro perspectivas, y en base a eso puedo analizar que para que exista calidad se debe tener la visión de una mejora en el producto y satisfacción del cliente, constante.

*El concepto de Calidad según:*

**Edwards Deming:** "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

**Dr. J. Juran:** la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

**Kaoru Ishikawa:** "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

**Rafael Picolo:** Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina". (<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>)

Hoy en día no basta con tener una mejora en el producto, y servicio, es necesario complementar todo esto para lograr una calidad total.

### *Definición de Calidad Total*

El término calidad ha sufrido sucesivos cambios en el transcurso y largo del tiempo, y en consecuencia, la Calidad Total es el estadio más evolucionado. A principio se hablaba de un control de calidad, como primera etapa en la gestión de la calidad; que se refiere a las técnicas de inspección dedicadas a la producción. Posteriormente surge el fortalecimiento de la calidad, periodo que pretende garantizar la duración del nivel en el que se encuentra la calidad del producto o servicio proporcionado. Como último la Calidad Total es un sistema de gestión empresarial que tiene una estrecha relación con la mejora constante.

**Planeación de la calidad.** Consiste en el proceso de dar cumplimiento a las metas al respecto de la calidad, en el que se obtiene como resultado un proceso que permite que las metas sean logradas en base a las condiciones de operación.

**Control de la calidad.** Es comprara las metas que se tienen para lograr la calidad deseada con lo que se realiza en las operaciones. La intención es que el resultado coincida con las operaciones de acuerdo al plan de calidad.

**Mejora de la calidad.** Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones. (<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>)

## 1.2 Antecedentes y dimensiones de la calidad.

La calidad en su historia, a dejado varias etapas en las cuales siempre ha estado reflejado, la razón de ser mejores cada día.

En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

En la edad media, otra etapa de la historia de la calidad, se implementaron nuevas razones para mantener la calidad. Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Con el tiempo la calidad en los productos pasó a ser responsabilidad de las fábricas en su construcción masiva. Bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia del alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad

A finales del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo fue la producción. De acuerdo a las aportaciones de Taylor, la ocupación de la inspección se aísla de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El

cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo la cual se denominó como control de calidad por inspección.

Hace 40 años, Japón consideraba que una empresa de calidad, era aquella que producía productos de buena calidad. En aquel entonces el cumplir con las expectativas en relación al producto para sus clientes, bastaba para decir que la empresa era de gran calidad. Era más que suficiente el elaborar un buen producto para tener una gran empresa.

En la actualidad, para poder decir que una empresa es de gran calidad, la empresa debe dar importancia tanto a sus productos que elabora como a sus clientes y personal con el que cuenta.

Anteriormente, el servicio no era más que dar una presentación para el vendedor y el producto que se ofrecía. Hoy en día el servicio es considerado una ventaja competitiva, para una empresa.

En 1992 se publicó una investigación de dos profesores de Harvard, Kotter y Heskett, titulada "Cultura corporativa y resultados". La investigación comprueba que algo que mantiene a las empresas como líderes en el ámbito comercial, es la satisfacción del cliente, personal y accionistas que conforman la empresa. Sin embargo las empresas que únicamente satisfacen a uno o dos, sus resultados no han sido favorables.

*Precursores de la calidad.*

**Dr. Eduard Deming (1900-1993).**

Edward Deming nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Cuando Deming tenía 7 años su familia se mudó a la ciudad de Powell, Wyoming, en consecuencia de que su padre, un abogado que era muy luchador, perdió una demanda judicial en la misma ciudad.

Deming se vio en la necesidad de trabajar a su apenas 8 años a un hotel local. Su familia vivía en una casa muy humilde, tanto que todos los días tenían la preocupación por la comida del día. Cuando tenía 17 años partió a Laramásn, para estudiar Ingeniería en la Universidad de Wyoming. En 1927 fue empleado como profesor en Universidad de Yale.

Durante la segunda Guerra Mundial Deming les enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticos a mejorar la calidad de los materiales utilizados en la guerra.

El Dr. Edward Deming, es considerado como el padre de la calidad, el aprendió desde muy pequeño que cuando se hacen bien las cosas desde el inicio, de esa misma manera terminan.

Edward Deming, fue un estadista , profesor y fundador de la Calidad Total. En 1950 Deming era lo que Japón deseaba, pero para su desgracia, el estaba en los Estados Unidos. En estados Unidos no era valorado de la manera en que Japón lo haría. Deming, a la edad de los 49 años, tomó la decisión de ir a Japón, dado a que era ignorado por las corporaciones americanas. El enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses, como producir calidad. La vida de Deming fue rodeada de conferencias y consultas, debido a que en 1980 corporaciones como Ford, Generals Motors y Dow Chemical, entre otras, buscaron su asesoría al ver un documental transmitido en televisión en la cadena NBC que decía “Si Japón puede, porque nosotros no”.

Después de haber publicado los famosos “7 pecados mortales” y “14 puntos” fue demasiado solicitado por algunas de las corporaciones más grandes de América.

Los estándares de calidad de Deming, se encontraban en los en diversos libros de administración. El premio Deming fue otorgado en Japón y ahora es reconocido internacionalmente y además buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo.

Los 14 puntos que Deming propuso para obtener una mejor calidad en la gerencia:

1. Mejorar el producto o servicio y planear para el futuro
2. Adoptar una nueva actitud
3. Eliminar la dependencia de la inspección en masa
4. Mejorar la calidad de los materiales que se reciben
5. Encontrar los problemas
6. Instituir métodos modernos de capacitación
7. Instituir métodos modernos de supervisión
8. Desterrar el miedo
9. Derribar las barreras
10. Eliminar las metas numéricas. Desechar los carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo donde se le exhorta a aumentar su productividad sin proporcionar los métodos.
11. Eliminar las normas de trabajo que prescriben cuotas numéricas
12. Eliminar los obstáculos al orgullo
13. Instituir un programa vigoroso de capacitación y reinstrucción
14. Crear una estructura apropiada

## **Kaoru Ishikawa.**

En 1915 nació en la ciudad de Tokio, Japón el gurú de la calidad Kaoru Ishikawa. La teoría Ishikawa, constaba en hacer manufactura a un costo reducido. El mantiene la filosofía de que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. Se refiere a mantener un producto de calidad con el buen desarrollo, diseño y manufactura del mismo. La reducción del costo es uno de los efectos causados por la implementación de la calidad en las empresas.

La siete herramientas básicas que da a conocer al mundo Ishikawa son:

- Gráfica de pareteo.
- Diagrama de Causa-efecto.
- Estratificación.
- Hoja de verificación.
- Histograma.
- Diagrama de dispersión.
- Gráfica de control de Schewhart.

El ha escrito libros conocidos, como “Qué es el CTC”, “Guía de Control de Calidad”, “Herramientas de Control de Calidad”, entre otros.

Existen 5 dimensiones para las empresas de servicio. La primera consiste en encontrar las alternativas para mejorar la calidad; mejorar constantemente la satisfacción tanto del personal como la del cliente. En la segunda dimensión se mide y se mejora la calidad de los servicios internos en todos los niveles, el cliente es lo más importante de la organización y se otorga el poder a la gente para que exista un mejoramiento en el servicio. En la tercera y última dimensión la calidad se presenta en todo el personal, la calidad de las personas es mejor cada día, así como la calidad misma de la empresa.



La calidad se ve reflejada en todo aquello que se rodea a las personas y a la empresa; a la familia, proveedores, clientes y sociedad en general. Es aquí cuando se alcanza la calidad total.

## **William Ouchi**

La teoría Z nos dice como las empresas pueden competir con el desafío japonés. William Ouchi, creador de esta teoría, analiza como se puede aplicar el enfoque directivo utilizado en Japón, en el ámbito norteamericano. Él estudió las empresas norteamericanas, así como las japonesas, con el fin de conocer las causas de la productividad japonesa. Su objetivo era el de identificar los principios en las unidades empresariales, a nivel universal. Las unidades empresariales eran aquellas que eran independientes de los principios propios de la cultura que ayudaba a determinar, que es lo que se podía aprender de las técnicas de administración japonesa. Él basa su teoría en que la productividad es lograda cuando son involucrados los trabajadores en el proceso.

La teoría Z ayuda en el control de las personas, de tal manera que el trabajo que realicen sea eficaz y en equipo. Se pueden aprovechar para lograr un ambiente tranquilo en las organizaciones las siguientes lecciones básicas:

- La confianza en la gente y de esta para la organización.
- Poner énfasis en las sutilezas con las relaciones humanas.
- Tener relaciones humanas más estrechas.

Ouchi concluye que lo que genera una elevada productividad se debe al estilo directivo que se tiene, y no a la cultura de dirección. Así considera que existe la posibilidad considerar sus técnicas de dirección empresarial como aportaciones japonesas para lograr éxito en la gestión de las organizaciones. También reconoce que la parte cultural es influyente en el establecimiento de una filosofía corporativa conforme a los principios que maneja en su teoría.

## Philip Crosby

Philip Crosby es un norteamericano que fue director de la calidad en la International Telephone and Telegraph (ITT). Es un famoso consultor de empresas que creo el concepto de "cero defectos" (CD) y es considerado como uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad.

Una de las partes de su filosofía que resulta ser muy interesante, es donde se menciona a los tres mitos sobre la calidad. Los mitos son:

**Primero:** " La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", "calidad de exportación", producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

**Segundo:** "La calidad es costosa". A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis: no cuesta ensamblar bien un auto que hacerlo mal; no cuesta más surtir bien un pedido que despacharlo equivocado, no cuesta mas programar bien que mal. Lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores y corregirlos; lo que cuesta son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes; lo que cuesta es rehacer las cartas mal mecanografiadas, etcétera. Lo costoso, en fin, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que "hacerlo bien desde la primera vez", y no habrá un "punto de equilibrio" entre beneficios y costo de calidad.

**Tercero:** "Los defectos y errores son inevitables". Nos hemos acostumbrado a esta falsedad: aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etcétera. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres.

*(<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>)*

### **Dr. Joseph M. Juran.**

Joseph Juran nació en la ciudad de Braila el día 24 de diciembre de 1904. Enseñó a los japoneses la calidad y ha sido llamado “el padre de la calidad”. Es reconocido por haber agregado la dimensión humana para la amplia calidad, que es donde proviene el origen estadístico de la calidad total.

El considera como la misión de la planificación de la calidad, hacer conciencia de la crisis de la calidad y del papel de la planificación de la calidad en esa crisis, así como la necesidad de revisar el enfoque que se tiene de la planeación de la calidad.

El considera al personal como parte primordial para replanificar los procesos deficientes en la calidad que son inaceptables., así como para dominar los procesos de planeación de calidad para evitar los problemas crónicos.

Juran maneja tres procesos básicos a lo cual se le llama “La trilogía de Juran. Estos tres procesos consisten en la planificación, control y mejora de la calidad, estas tres se encuentran interrelacionadas entre sí. La planeación consiste en suministrar a las áreas operativas todos los medios para que su producción asegure la satisfacción de las necesidades del cliente.

### **1.3 Cultura de Calidad en la empresa.**

#### *Cultura de calidad.*

La cultura de calidad es un proceso que afecta a toda la sociedad. Afecta a la vida de cada día de cada individuo de la sociedad. La cultura de calidad es un conjunto de ideas, actitudes, sentimientos que se traducen en la búsqueda de la calidad como algo deseable, como algo que forma parte del individuo, como forma parte de su necesidad de seguridad. Todas las sociedades tienen una cultura de calidad, aunque con distintos grados de desarrollo y de existencias. La cultura de la calidad se conforma paulatinamente, no por real decreto. Pertenece a la conciencia colectiva de los individuos e la sociedad. Condiciona las actitudes y la conducta de todos. Creo que puede y debe propiciarse desde la infancia y continuar a lo largo de la formación: primaria, secundaria, profesional, universitaria,..... (Cela, 1999)

La cultura de calidad se ve reflejado en cosas tan diferentes, como lo son productos, bienes tanto físicos como de servicio, en la calidad de vida, en la cual se incluye la calidad de la enseñanza, la calidad de la salud. Toda actividad del ser humano forma parte de la cultura de calidad.

Es la falta de cultura en la calidad lo que ha afectado a muchas empresas hoy en día, es por ello que es necesario tener los conocimientos de lo que debemos evitar.

#### *Cultura organizacional.*

El concepto de Cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Existen, 9 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios: De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

(<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010722095251.html>)

Podemos decir que cultura organizacional es esa “forma de hacer las cosas” que hacen característica a una organización.

La cultura organizacional se forma con la dinámica propia del accionar de sus propietarios, gerentes y trabajadores. En base a los fines principales, valores y objetivos

que cada uno de esos actores se fije. Si estos no se encuentran alineados la cultura organizacional, puede hacer a una empresa exitosa y competitiva, o no.

Y no siempre esto se tiene en cuenta en forma prioritaria, cuando estamos en problemas. Atacamos la rentabilidad, la falta de ventas, o los reclamos de los clientes, en forma lineal, y nos urge. Sin embargo, no tenemos en cuenta la causa raíz de todo esto.

Cuántas veces hemos visto fracasar iniciativas de motivación hacia la calidad, a pesar de encarar todas las cuestiones “técnicas” que los libros (o los consultores) nos aconsejan. (<http://www.opingenieria.com.ar/tip200508.htm>)

La cultura de una compañía da inicio cuando se decide formar una empresa. Si esta sobrevive por un tiempo el líder crea su propia cultura. Cualquiera que sea la cultura implementada por el líder, si esta funciona, es apropiada y logra permanecer puede llegar a ser la parte esencial que le permita a la empresa convertirse en un líder en el ramo.

Existe una gran diferencia entre cultura de calidad y cultura organizacional. La cultura organizacional es sólo parte de la cultura de calidad. La cultura organizacional se refiere a la integración dentro de la empresa y la cultura de calidad incluye la integración de la integración de la empresa, integración empresa-cliente, integración cliente-servicio, integración, entre otros. En ocasiones puede resultar necesario hacerle cambios a la cultura que se ha estado majando o acelerar su proceso, para notar mejorías en la empresa.

Para lo anterior se muestra un cuadro explicativo de cuáles podrían ser los cambios culturales:

<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>NUEVA CULTURA</b>	<b>RAZONES PARA EL CAMBIO</b>
Cultura de empresa familiar	Cultura de institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas familiares</li> <li>• Sucesión y permanencia</li> <li>• Efectividad</li> </ul>
Dos culturas diferentes	Una cultura mejorada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión de dos empresas</li> <li>• Prevenir el choque cultura</li> <li>• Obtener lo mejor de las dos culturas</li> </ul>
Cultura de una empresa	Cultura dominante de grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir cultura de grupo</li> <li>• Integrar rápidamente una empresa a un grupo</li> </ul>
Cultura dominante de buen nivel	Mejorar esta cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mejores resultados</li> <li>• Acelerar el cambio</li> <li>• Lograr que permanezca una cultura efectiva</li> </ul>
Cultura de producto	Cultura de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar la cultura hacia el cliente</li> <li>• Lograr alta satisfacción del cliente</li> </ul>
Cultura actual	Cultura mejorada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la satisfacción de clientes, personal e inversionistas.</li> </ul>

( Muller, 1999)

### *Calidad de vida.*

El concepto de calidad de vida esta sustituyendo al de nivel de vida en el sentido en el que suele tomarse esta de renta per cápita, que no refleja e lo absoluto a la realidad. Hay países con una renta per cápita altísima, pero una calidad de vida bajísimo. (Cela, 1999) La calidad de vida varia, según el lugar o país donde se vive.

Según Deming, Juran, Crosby o Rosander; unos de los principales problemas para las empresas es la gestión en la calidad, sobre todo en Europa y Estados Unidos.

Una de las técnicas de gestión es el tratamiento del factor humano, a lo cual es necesario dedicarle suficiente tiempo, para que las personas tengan crecimiento, se desarrollen y se integren en las estrategias para una mejora constante de la calidad y para que se hagan responsables de los resultados o la satisfacción del cliente.

Se debe de aprender las competencias directivas para que así se promueva el liderazgo, la calidad, los recursos humanos y la satisfacción del cliente. Esto ayudará a conseguir un excelente y eficaz trabajo en equipo.

Es indispensable implementar un sistema, estrategias y un buen funcionamiento para la solución de problemas. Así como elaborar métodos para obtener información, revisarla de forma fiable y tomar decisiones acertadas.

Para que se considere un trabajo en equipo, es necesario aprender y enseñar a cooperar. Trabajar en un mismo objetivo de cambio para obtener mejoras continuas para todos.

Una excelente relación con el cliente es algo que permitirá a una empresa tener éxito en el servicio. Debe existir un entrenamiento que su duración no sea tan sólo de 8 horas. Debe ser un aprendizaje constante que permita solucionar infinidad de posibles problemas que se puedan presentar con los clientes complicados, problemáticos y quisquillosos.



*Un Lider de alta calidad es:*

- Aquel que se propone y está es un proceso de mejorar constantemente para superar las expectativas de su cliente, personal y accionistas.
- Está involucrado en los procesos, se mantiene vital y busca el éxito.
- Tiene sus valores demasiado elevados, los cuales le ayudan en sus procesos.
- Para transmitir el proceso de calidad, debe estar completamente convencido el mismo.
- La gente que lo rodea, son personas que tienen los mismos valores que el o tienen valores similares.
- El y su equipo de trabajo buscan mejorar, dando el ejemplo a la demás organización.
- No sólo inicia el proceso de calidad, si no que le da seguimiento.
- Forma líderes, que tienen la capacidad de suplirlo en el momento de su ausencia.
- Confía en la gente que trabaja con él, en los servicios que se tienen y en los productos que se ofrecen.
- Siempre aplica la calidad en todo.

Las empresas no se mueven por sí solas, están interrelacionada con la sociedad que lo rodea y con todo aquello que es de su interés. Por eso debe ser considerado como parte importante para que la empresa logre el éxito, siguiendo sus fines y obtener grandes resultados y beneficios. Todo esto se puede lograr apoyándose en la calidad.

*Posición de la empresa en su entorno.*

La empresa recibe mercancías de sus proveedores, así como también ideas e influencia de su entorno. Realiza ventas a sus clientes, quienes compran influenciados por su entorno. A continuación se muestra una gráfica de cómo se funciona la empresa y su entorno:



*Administración de la calidad*

El objetivo principal de la administración es prevenir todo aquel defecto que afecte a la empresa.

### Funciones de la administración de la calidad según Ferbraúrn (1983):

1. Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad.
2. Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad
3. Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.
4. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto.
5. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, por línea de producto.
6. Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.
7. Clasificar las actividades del control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo.
8. Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización.
9. Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad.
10. Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.
11. Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad par determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

La fabricación del producto que la calidad del mismo se diseña, produce y que mantiene un costo menor, es el objetivo de la gerencia de calidad.

### *Ingeniería de la calidad*

Es una rama de la ingeniería que interviene en las actividades de cada departamento de la empresa cuya actividad más importante es la implementación de programas de control de calidad. La ingeniería de la calidad también ayuda en la evaluación mediante el establecimiento de métodos.

(<http://www.opingenieria.com.ar/tip200508.htm>)

### *Administración Estratégica de la calidad.*

La calidad depende mucho de la manera en que se toman decisiones de la estructura de la red de comunicaciones y del sistema de instrumentación. Todo el personal de una empresa influye en la calidad final, se consideran desde el director general hasta el obrero de la línea de producción.

Abraham Maslow menciona en su pirámide de las necesidades "La teoría de la motivación". En esta teoría las necesidades son clasificadas en cinco categorías en las cuales se inicia con las necesidades biológicas de la motivación, continuando hasta las ordenes superiores, como son la autoestima y la autorrealización. Dentro papel del gerente de calidad es importante considerar su actuación como motivador dentro de la empresa.

#### Pirámide de las necesidades y formas de motivación para mejorar la calidad

Los principios básicos siguientes, proporcionan conocimientos que permitirán a los gerentes iniciar programas de motivación:

- La motivación es interna
- La mayoría de las metas se definen y limitan por el propio sujeto
- La motivación y el comportamiento se aprenden
- Debido a que el comportamiento se aprende, se puede cambiar
- La motivación es específica del individuo

- La fuerza o el deseo de lograr una meta depende de que el empleado la considere alcanzable
- Una manera de hacer que una meta sea alcanzable consiste en desglosarla por etapas mas pequeñas y mas fáciles
- La motivación se puede inducir mediante el reforzamiento positivo y negativo y mediante la retroalimentación
- El reforzamiento y la retroalimentación se deben dar de manera inmediata, siempre que sea posible
- Para que el reforzamiento positivo sea efectivo debe ser continuo en especial cuando se intenta cambiar el comportamiento

La organización es algo básico para las empresas que desean mantener la calidad. La organización se puede definir como un sistema de autoridad y responsabilidad y relaciones de comunicaciones con estipulaciones para la coordinación estructural, tanto vertical como horizontalmente, que facilita la relación de trabajo y de los objetivos.

Se debe mantener un control en la operaciones de las empresas. Es por eso que los gerentes buscan los instrumentos que les ayuden a alcanzar la función de la organización. Los instrumentos servirán para identificar problemas organizacionales básicos.

Instrumentos básicos para la organización:

**Organigrama:** Aquí se muestra como la empresa está conformada formalmente. Están definidas las jerarquías de cada uno e los puestos que se manejan. Se identifica el flujo de la responsabilidad, autoridad y la obligación de informar a desde la cima hasta la base de la organización. Dependiendo del tipo de compañía será el organigrama que se maneje.

**Políticas:** Es necesario tener en cuenta dentro de las políticas de una organización las pautas y restricciones. Así mismo se deben imponer cada una de las responsabilidades en las funciones y contribuir a la coordinación estructural para que sea

concentrado el trabajo de cada uno de los individuos que conforman la organización, y así lograr sus objetivos.

**Procedimientos:** Los procedimientos establecen una metodología estándar con los elementos de la organización. En estos deben de establecerse las responsabilidades, las relaciones de comunicación de cada empleado y ejecutivo de la empresa.

**Revisión:** Permite que se determinen, según se desee, los sistemas de control. Dela misma manera permite descubrir si existe alguna duplicación en los esfuerzos o si hay alguna interrupción en la comunicación.

**Comités:** Dan la oportunidad de dar a conocer los diferentes puntos de vista. Tienen la facultad de consultar y coordinar actividades de las diferentes funciones.

**Descripción de puestos:** Es la descripción de tareas y responsabilidades de cada puesto, así como la especificación de las actividades de la fuerza de trabajo.

Con los conocimientos básicos de la calidad, la importancia de la misma y las nociones de las herramientas necesarias para emplearla, no debería existir excusa alguna para no aplicarla en la vida cotidiana y aún más en el empleo. Es por esto que el siguiente capítulo explica las definiciones del concepto del servicio en las empresas e ideas de cómo brindar un mejor servicio al cliente, y el manejo del servicio en las empresas comerciales. Así combinando ambos conocimientos en relación a la calidad y el servicio, ayudará a la mejora de la calidad de los servicios en las instituciones.

## CAPITULO II

### SERVICIO EN LAS EMPRESAS

#### 2.1 Definición y descripción de las características del servicio.

*Servicio.* El sustantivo español servicio denota la acción o el efecto de servir. Estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado; función desempeñada en el estado, tiempo que un ciudadano esta como soldado, culto, celebración del oficio divino, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición empresa destinada a satisfacer intereses públicos, favor, gracias, beneficio, ayuda, trabajo. Utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo o alguien. (Colunga, 1995).

El verbo servir indica la acción de dar servicio a otra persona, estar haciendo algo por instrucción de otra persona, estar a la disposición de alguien más vender, distribuir mercancía, ser parte de un empleo y ejercer un cargo, apoyar, ser útil a los demás, servirle de comer a alguien, tener un valor, compartir, repartir, dar.

El verbo inglés Serve, significa trabajar y hacerse cargo de algo o alguien, atender, suplir, satisfacer necesidades, hacer, adaptarse, dar seguridad, hacer algo para alguien, administrar, dar una respuesta, tener ventaja, ser suficiente, ser capaz.

Hay dos vertientes para la definición del servicio. Una es la acción de utilidad para satisfacer una necesidad específica de un cliente, como por ejemplo reparar un vehículo, servir bebidas o elaboración de un documento. Otra vertiente es la experiencia psicológica que vive un cliente cuando es atendido por un proveedor o vendedor; como por ejemplo sentirse contento porque fue atendido amablemente y con una agradable sonrisa, o porque fue atendido en el tiempo que el quería, entre otros.

Juran define al servicio en términos administrativos como: *“servicio es el trabajo realizado para otra persona”*.

Un servicio siempre estará presente, siempre y cuando haya alguien que ofrezca diversas alternativas para satisfacer a una necesidad de sus clientes, convenciéndolo de que es más práctico pagar por un servicio a que uno lo haga por sí mismo. Para esto se requiere de que el cliente cuenta con la capacidad suficiente de pago.

Mientras exista la capacidad competitiva la empresa en cuestión de calidad de los servicios que ofrece, siempre existirá una empresa de servicio. El precio se considera competitivo en el momento en que la empresa proporciona una calidad de servicio.

#### *Características del Servicio.*

Dentro de las características del servicio son consideradas:

- La sonrisa y la amabilidad del personal
- La rapidez
- Alta relación del valor – precio
- Personalización del servicio
- Anticipación a las necesidades
- Calidad del producto y/o servicio



El servicio no es tangible, no puede ser medido ni pesado, es más emocional que racional. El servicio es algo que se puede vender, pero el cliente no lo puede ver ni tocar. El servicio no se puede estandarizar ya que involucra diferentes creatividades, así también puede verse desde diferentes puntos de vista.

Al proporcionar un buen servicio se obtienen grandes beneficios como la satisfacción del personal por sentirse útil, el crecimiento y desarrollo del personal, los llamados reconocimientos del empleado del mes, tener mayor comunicación con sus compañeros, así como ganarse el aprecio de los mismos, se obtiene mayor creatividad y se incrementa la autoestima.

Ya de una vez analizados los términos en relación al servicio y en lo principal el servir a clientes, se puede deducir que es muy importante para las actividades de una empresa, pero buscando un poco más en algunas opiniones de diversos autores, podemos continuar con algunas más, si no es que todas las características del servicio a clientes.

*Malcolm Peel*. Define al servicio como “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad”. El menciona como los principales puntos del servicio a clientes los siguientes:

- Una Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio a clientes.
- La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente.
- El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente.
- La Autoridad expresa debe en el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio.

En lo puntos anteriores se muestra claramente lo que puede ser el servicio al cliente.

*Christopher H. Lovelock.* Para el las características del servicio al cliente deben comprender un nivel de complejidad como una de las principales características a del servicio a clientes. Existen algunos servicios en los que el empleo no es tan complicado para los clientes y que cualquier persona de la empresa (empleado) puede proporcionar fácilmente. Existen servicios más complejos en los cuales los usuarios con poca experiencia requieren de apoyo. Hay un problema en los servicios complejos, que consiste en el alto número de los aspectos que pudiesen resultar mal. Es por esto que es indispensable un apersona que tenga el contacto directo con los clientes que les pueda proporcionar toda la información y ayuda que requiera un cliente, un ejemplo claro podría ser el de comprender el servicio de los bancos.

Otra de las características del servicio a clientes que menciona Christopher es el grado de riesgo. En el grado de riesgo los gerentes deben tener muy presente toda aquella consecuencia que pueda tener las fallas en el servicio y el reflejo en los clientes.; es aquí donde también resulta importante contar con el personal capacitado para tener un trato directo con los clientes pero que además tenga la madures suficiente y el tacto para tratar a aquellos clientes complicados (quisquillosos); y puedan también resolver el problema en el menor tiempo posible.

## 2.2 ¿Cómo brindar un mejor servicio al cliente?

*¿Qué es el servicio al cliente?*

Capítulo 2 El servicio al cliente puede representar cosas diferentes para gente diferente, según cuáles sean sus circunstancias. (Leppard y Molyneux, 1998). Es definido por otros autores como el momento donde se produce un contacto físico de la empresa con el comprador. (<http://www.monografias.com/trabajos23/respuesta-rapida-cliente/respuesta-rapida-cliente.shtml#>)

En su libro, John Leppard y Liz Molyneux, menciona diversos ejemplos al respecto de la perspectiva que tienen las personas del servicio a clientes. Si se realizaran preguntas al azar con personas que andan en la calle y se les pidiera que definieran el servicio al cliente, entre las posibles respuestas se encuentran algunas como la de un vendedor cansado que llega tarde a una reunión de trabajo y comenta que el servicio de los trenes no son lo suficientemente rápido. Una mamá que busca el mejor vestido de boda de su hija, que desearía encontrar vendedoras que entiendan lo que esta buscando y que no quieran venderle cualquier cosa, sólo por ganar su comisión.

En 1998 la Mercadotecnia reconoce como comunicación todo lo que se relaciona con el cliente y la empresa. Ha evolucionado mucho los conceptos que se refieren a la promoción. Por ejemplo León G. plantea que la comunicación abarcará la publicidad y la promoción no solamente como un área genérica, si no también en las relaciones públicas y desde luego en el servicio a clientes. Todos estos aspectos se encuadran en el término general de comunicación y se diferencian unos de otros.

El servicio a clientes es parte de la comunicación de una empresa. Sin embargo son muchos los clientes descontentos, a pesar de que en muchas ocasiones se le toma la importancia a la comunicación y aunque sean utilizadas las frases como: “Al cliente lo que pida”, “El Cliente siempre tiene la razón”, “el cliente siempre es primero”, entre muchas otras. No se habla únicamente de los clientes individuales que acostumbran a gastar su

dinero de manera particular, si no también de grandes empresas. Tampoco se trata de aquellos clientes que se quejan de pequeñeces, si no también de aquellos que soportan la incompetencia y mal trato, estos son aspectos que no son considerados como satisfactorios.

Con lo anterior resulta de utilidad la separación de lo que es “servicio al cliente” en los términos “cliente” y “servicio” para familiarizarnos un poco más. Desde el punto de vista de el ciclo comercial un solo individuo se puede catalogar en diferentes categorías. Una de ellas es pertenecer al mercado meta de la empresa, que es la que aún no se interesa de forma particular por el servicio o producto que se ofrece. Puede llegar a ser un cliente potencial, que se interese pero que aún no se ha decidido en adquirir un servicio o producto. Así también puede actuar como comprador eventual, quien es el que ya ha tomado una decisión. Por último puede llegar a ser un cliente habitual o usuario, que es el que añade a su vida las consecuencias de la compra o el adquirir el servicio.

*Cliente.* Abarca al individuo o empresa desde la primera etapa, de ser únicamente el mercado meta, hasta la de ser un cliente habitual.

*Servicio.* De acuerdo a Malcom Peelm ” es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad”.

Una vez analizado cada uno de los términos anteriores, se hace mención de algunas definiciones de “servicio a clientes”. Dentro de la mercadotecnia y la promoción se puede mencionar la definición que maneja el autor americano Frances Gaither Inches, al respecto de temas de servicio a clientes, "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación, y en ella se incluiría todo lo que abarcaban las cinco situaciones ya mencionadas por Malcom Peel". (<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml#concep>)

Relación de los conceptos del servicio al clientes según: Malcom Peel, Frances Gaither Inches y Cristofher H. Lovelock.

<i><b>Malcom peel</b></i>	<i><b>Frances Gaither Inches</b></i>	<i><b>Christopher H. Lovelock:</b></i>
"aquella <b>actividad</b> que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"	"El servicio al cliente, es una gama de <b>actividades</b> que en conjunto, originan una relación"	"El servicio al cliente implica <b>actividades</b> orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

(<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml#concep>)

Los tres autores tienen diferentes puntos de vista en relación con el concepto de servicio al cliente, sobre todo en lo que se refiere a al término "actividades".

En la actualidad el servicio es parte de la ventaja competitiva para un negocio o empresa. El servicio al cliente es un valor extra en empresas del sector comercial o aquellas que se dedican a la venta de productos, así también es la parte principal para las empresas de servicio.

El alto nivel en la calidad de servicios a los clientes que adquieren un producto o servicio, es lo que caracteriza a las empresas del sector económico. Uno de las cosas de las cuales depende la calidad del servicio es de la actitud que tienen los vendedores

hacia los clientes. La esencia del servicio es la acción convincente de apoyar y ayudar en la solución de problemas o satisfacción de necesidades de una persona. El personal de una empresa debe ser conciente que depende de las actitudes y la conducta que le presten a las solicitudes o demandas que los clientes o algún representante del cliente hagan; para obtener éxito en las relaciones de la empresa con cada uno de los clientes.

La motivación que se proporcione en las empresas, en relación al trabajo que se realiza, es uno de los aspectos importantes para el crecimiento y fortalecimiento de una cultura de servicio con nuestros clientes. El espíritu de colaboración es indispensable para que haya una mejor ayuda en las labores diarias.

#### *Aplicación y campo de acción del servicio al cliente*

La planificación es esencial para la mercadotecnia y el servicio a cliente; para alcanzar los objetivos se requiere de un diseño de los mismos y pensar a futuro. En otras épocas el servicio a cliente era restringido en su mayoría en las grandes tiendas de menudeo, donde se podía obtener información, dar quejas y solicitar reembolsos, en cierta forma ya tenían establecidas sus estrategias.

Hoy en día el servicio al cliente ha cambiado de tal forma que parece ser natural, los cajeros automáticos, los agentes de renta de automóviles y aquellos empleados que toman nota de los pedidos de empresas de carga o transporte; todos estos se encuentran dentro de los empleados que actualmente son conocidos como los representantes del servicio al cliente.

El servicio debería estar abarcando a todo el personal de diferentes empresas u organizaciones que estén en contacto con los clientes, como parte de su rutina diaria. No obstante cada empresa fundamenta su orientación, que lo lleva a la razón de su existencia. El cliente es el eje principal de cualquier empresa o institución, si este no

existiera, las empresas no tendrían razón de ser, es por ello que cada empresa debe de atenderlo de manera particular.

Sin embargo el servicio a cliente debe tenerse en cuenta en cualquier nivel de una empresa o institución, sobre todo si no se cuenta con un programa de comunicación y servicio a cliente.

### *Estrategia de mercadotecnia y atención a clientes.*

Actualmente resulta ser un poco más complejo el que los productos de una empresa lleguen a sus clientes y de que sean comprados, y unido a esto, si la empresa se aferra a un solo sistema de comercializar que durante años atrás les ha funcionado; lo más probable es que la empresa no tenga mucho tiempo de vida.

En ocasiones las empresas pareciera que sólo venden por vender, sin utilizare estrategias ni sistemas, por lo cual su destino es llegar algún día no muy lejano, a la quiera total.

Es por eso que se debe enfocar los productos a clientes potenciales, ya que de acuerdo a la mercadotecnia, los clientes se convertirán en unidades representativas para un volumen de venta definido.

Por eso cada empresa está donde quiere estar, ya que cada persona, familia, nación o empresa, debe definir muy bien sus objetivos. Ya que así como las personas no tienen dinero, pero quieren dinero, lo mismo para las empresas que no tienen ventas pero quieren ventas. Esto sin olvidar el punto básico de la mercadotecnia “que todos los mercados son cambiantes y nunca estáticos”.

Así como los mercados cambian, de la misma manera las empresas y las personas deberán cambiar con ellos. Primero tiene que quedar claro que no sólo cambia el mercado, si no que también deben cambiar las estrategias y los sistemas que se tienen en las empresas. Es por eso que no basta con sólo establecer los objetivos, si no que hay pensar, y establecer estrategias, y luego actuar y no hacerlo a la inversa.

Todo aquel empresario que sigue pensando que “hay para todos”, si continúa con esta idea, terminará por afectar a toda su empresa. Se debe tomar en cuenta a la competencia, que buscan la manera de abarcar la mayor parte del mercado y no sólo eso si no que buscan sacar del mercado a empresas con el mismo giro.

La guerra no sólo es entre naciones, si no también entre empresas. La competencia está día a día más al pendiente de el momento en que debe atacar. Ahora es cuando toda empresa, independientemente del giro comercial que se tenga, debe tomar dentro de sus principales objetivos la atención al cliente, ya que los clientes representan el mayor volumen en dinero.

Es la atención al cliente una de las más importantes estrategias de mercadotecnia que existen hoy en día. Es por eso que a continuación se muestra como ofrecer y mejorar el servicio en las empresas y cuáles son los factores que influyen en eso:

*Actitud del servicio en las ventas. (mentalidad del "cliente es primero").*

- Primero están las necesidades del cliente.
- Estar seguros de que fueron cubiertas las necesidades de los clientes.

*Actitud positiva.*

- Demostrar entusiasmo.
- Tomar una actitud de que se puede lograrlo
- Tener control de los problemas.

*Profesionalismo.*

- Estar preparado en las cuestiones relacionadas con su trabajo para servir a los clientes.
- Saber a quien recurrir en caso de tener dudas y no sentirse mal por pedir ayuda.



*Orientación hacia las personas.*

- Tomar la iniciativa para establecer prioridades.
- Demuestre interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo y llamando al
- cliente por su nombre.
- Buscar que el cliente se sienta cómodo.

*Disponibilidad.*

- Resolver problemas.
- Dar sugerencias de cómo resolver problemas o en el trabajo.
- Ser flexibles para poder cumplir con reglas, y evitar problemas.

*Respuesta personalizada.*

- Tratar de entender las preferencias del cliente y sus expectativas
- Tener en consideración el punto de vista de cada cliente, para proporcionarle la mejor información.

*Respeto básico.*

- Ser cortés con todos los clientes o personas que visitan la empresa, sin importar las características personales y las apariencias.
- Trate de no apenar al cliente
- Respetar los espacios y tiempos del cliente.

*Confiabilidad.*

- Tomarse el tiempo que sea necesario para hacer bien las cosas.
- Dar seguridad y confianza
- Hacer siempre lo correcto aún sea complicado.

Todo lo anterior se llega a dominar con la práctica diaria, y también recordando que “nunca hay que hacer lo que no nos gusta que nos hagan”, por lo tanto hay que tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran.

Siempre se debe mantener el contacto con los clientes. Existen diversidad en las actitudes de cada cliente, pero lo que si es cierto, es que es rara la persona que no le guste que lo traten con amabilidad y que siempre estén pensando en sus necesidades y en como resolverle un problema. Así el cliente será más abierto en lo que quiere y regresará al irse satisfecho en su primera compra.

Es importante pensar en que nuestra competencia ya no es como antes, y que ha crecido en gran cantidad. Por lo tanto lo clientes exigen un mejor servicio y sus expectativas han cambiado. Ya no basta con ofrecerles un producto de buena calidad. Es aquí donde radica la importancia del servicio a clientes.

Los beneficios que se tienen al ofrecer un buen servicio son muchos. Entre los que se pueden mencionar los principales como son:

- Al cliente que se le da un buen servicio, no se fija en el precio.
- Si se aumenta la satisfacción de los clientes, aumentan las ganancias de la empresa.
- Las organizaciones con mayor éxito son las que controlan sus costos y ofrecen un mejor servicio.

Si una empresa no conoce las necesidades que tiene su cliente, entonces este nunca quedará satisfecho. Según algunos estudios realizados dicen que un cliente espera un excelente servicio. El cliente tiene la esperanza en que haya dominio en lo que hace la empresa y que esta sea experta en lo que vende u ofrece; que la empresa cumpla con sus promesas; desea una respuesta pronta y exacta; que sea fácil de contactar a la empresa o a alguien que labore en ella; espera ser tratado con mucha

atención; espera una comunicación bastante clara, de tal manera que a el le quede claro lo que se le quiere decir y que se le de la respuesta de lo que el quiere saber, pide claridad en las respuestas a sus preguntas; espera ser protegido de cualquier peligro que pueda ocurrir en la empresa, sea este físico, económico y de integridad; desea tener una confianza plena en la empresa. Espera que le empresa de evidencias físicas de el buen servicio que ofrece, como es la limpieza, orden, presentación y decoración.

Los clientes, en su gran mayoría, toman muy en cuenta lo que hace una empresa, como es el trato de los vendedores hacía ellos, como estos les contestan, el arreglo del producto, la decoración, etc.

Un cliente no satisfecho afecta la reputación de una empresa, ya que al no ser bien atendido, o al sentir el cliente que no obtuvo un buen servicio, hará comentarios malos de la empresa. En lo contrario si el cliente se va satisfecho, este divulgará lo mucho que le agradó la empresa, recomendándola con amigos y conocidos. Esto ayudará a aumentar las ventas.

#### *Servicio de respuesta rápida al cliente.*

Este contacto personal puede tener una gran variedad de causas, puede ir desde una solicitud de información hasta el reporte de una inconformidad, esta diversidad de motivos debe ser prevista para garantizar que el cliente obtenga la respuesta que le sea más útil para su toma de decisiones y con el máximo de satisfacción posible. Estos momentos se agrupan dentro del *servicio de respuesta rápida al cliente*” Aspectos conceptuales del servicio al cliente. (<http://www.monografias.com/trabajos23/respuesta-rapida-cliente/respuesta-rapida-cliente.shtml#>)

Se debe mantener un forma en la que las respuestas que se le proporcionen al cliente puedan ajustarse a lo que realmente necesita y requiere.

### *El Mix Marketing*

En esencia, el mix marketing es la receta que permite a la empresa llegar hasta sus clientes y construir un negocio de éxito. Es la unión flexible que tiene por objetivo llevar el producto o servicio correcto hasta el lugar correcto, de la forma en que se solicita, y con el precio correcto. Esta fórmula para el éxito, citada con tanta frecuencia, se ha convertido en algo parecido a una letanía para el distribuidor. Las cuatro "P" (equivalente de las iniciales en inglés de producto, promoción, precio y lugar) proporcionan una abreviatura sencilla, clara y fácil de recordar para el mix marketing. Al igual que una máquina de mezclar diversos pigmentos en proporciones calculadas a fin de reproducir exactamente un color concreto de una carta de colores, los componentes del mix de marketing pueden mezclarse entre sí para responder a diferentes tonalidades de la necesidad del cliente. De hecho con seguir esto último es una de las tareas principales a las que se enfrenta el distribuidor. (Leppard y Molyneux, 1998).

## 2.3 Servicio en empresas comerciales y sus características.

### *Definición de empresa.*

Se puede definir una empresa como un grupo social que aporta en la economía, así como de los países de libre comercio como la de los países socialistas. Se dedican a la producción de bienes y/o servicios para satisfacer necesidades de una comunidad. (<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>)

Una empresa es parte de la actividad económica planeada, que tiene por objetivo entrar en el mercado de bienes o servicios. Algunos autores la definen cómo:

- Persona jurídica cualquiera que sea su régimen jurídico y cuya actividad consista en la producción de bienes y servicios destinados al mercado.
- Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la unidad de producir bienes y servicios.
- Organización sometida a una autoridad con miras a ofrecer una o varias actividades de producción.
- Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la unidad de producir bienes y servicios.

Dentro de las características de una empresa se puede mencionar que es una unidad de producción, de decisión, financiera y organizada. Toda empresa tiene una función económica, además de generar empleos, aportan en el bien de la nación. Algunos objetivos de una empresa son: La producción de bienes y servicios, la obtención de beneficios, ser rentables y mantenerse en crecimiento.

Cada empresa según su tipo de actividad que realice, define sus objetivos particulares en base a los anteriormente mencionados. Y en su mayoría, las pequeñas y medianas empresas persiguen un objetivo similar, que es el de generar fuentes de empleo.

El origen de una empresa radica en la producción, venta y control. Al inicio de su existencia tendrá que elaborar un producto, posterior a esto se lleva a la venta que es parte de la mercadotecnia, y por último la investigación de los resultados.

Las empresas se dividen en empresas públicas y empresas privadas. Las empresas públicas son aquellas en las que el capital pertenece al estado y el objetivo principal es la satisfacción social. Las empresas privadas forman su capital por aportaciones de inversionistas particulares y privados, su objetivo es de lucro. Según el capital de las empresas privadas, estas pueden ser: Microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas, estas difieren en número de empleados y el monto de capital que manejan.

Para crear una empresa es necesario planear bien su estructura. Se debe contar una relación de las actividades y funciones que se van a realizar dentro de la empresa. Se deberá establecer un objetivo principal en el que debe incluir las actividades que se van a realizar, el perfil del personal que trabajará para la empresa, y definir las actividades de cada uno.

### *Empresa Comercial.*

Una empresa comercial es un intermediario entre el productor y el consumidor, en la que su principal función es comprar y vender productos ya terminados. Las empresas comerciales se dividen en: Mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.

Las empresas mayoristas son las que venden en gran escala y distribuyen un producto. Las empresas minoristas o detallistas son aquellas que realizan ventas a menudeo. Las comisionistas venden mercancías que les entregan los productores a consignación, por lo que una ganancia o comisión.

El proceso administrativo juega un papel importante dentro de una empresa. El proceso administrativo es una combinación de organización, planificación y dirección. La

organización implica el que un gerente o director distribuya el trabajo que cada uno de los empleados va a desempeñar. En la planificación los administradores deben tener bien fijadas sus metas y acciones, basadas en actos reales. En la dirección se debe mantener las relaciones con los empleados para influir en la manera de cómo se realizarán las tareas de cada uno. Por último se debe mantener un control en base a las metas definidas.

Las empresas que únicamente brindan un servicio como parte de su enfoque principal, es decir empresas de servicio, además de brindar un servicio a la sociedad tienen un fin lucrativo. Un ejemplo claro de estos son los médicos, consultores, plomeros, entre muchos otros.

Las empresas comerciales se pueden clasificar:

*Según la magnitud de la empresa:* Estas se pueden clasificar en pequeñas, medianas y grandes empresas, aunque desde diferentes perspectivas implica el área financiera, considerado como el tamaño del capital de la empresa; el número de personal que trabaja en ella, la cantidad de productos que fabrica, en el caso de empresas de producción; y por último el volumen de sus ventas.

*Criterio de constitución legal.* Aquellas pueden ser de diferentes regímenes jurídicos como: las Sociedades Anónimas, Sociedades Anónimas de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, sociedad de Demanda Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

*Empresas de servicio.* Ofrecen un servicio a la sociedad y a cambio obtienen una remuneración.

*Empresas Industriales.* Son las que se encargan de transformar la materia prima en un bien o producto. Se clasifican en primarias y secundarias. La Primarias transforman

los recursos naturales en materias primas y las secundarias transforman la materia prima en un producto terminado.

*Reglas con las que deben cumplir las empresas comerciales (Marco Legal).*

**Art. 18** – El contrato de compañía se regula por el derecho civil, por las leyes peculiares del comercio, y por las convenciones de las partes.

**Art. 19** - La ley reconoce tres especies de compañías de comercio: la compañía en nombre de colectivo, la compañía en comandita y la compañía por acciones.

**Art. 20** - La compañía en nombre colectivo es aquella que contraen dos o mas personas y que tienen por objeto social hacer el comercio una razón social.

**Art. 21** - Los nombres de los socios son los únicos que pueden hacer parte de la razón social.

**Art. 23** - La compañía en comandita se contrae en uno o mas socio responsables y solidarios y uno con muchos socios siempre prestamistas de fondo que se llaman comanditario o socio comandita.

**Art.27** - El socio comanditario no puede ejercer acto alguno de gestión, ni aun en calidad de ponderado de los socios gestores. (Patentine, 2000).

Es necesario en ocasiones tener una percepción de lo que los clientes perciben de la empresa, así como la satisfacción del servicio que reciben para mejorar la calidad de la misma. Es por eso que se creo la *Mercadotecnia Relacional* (MR) que tiene como fin principal mantener una relación estrecha con los clientes por un tiempo bastante prolongado. Se debe contar con un sistema en el que el cliente de a conocer cuáles son sus inquietudes, quejas, peticiones y sugerencias. El sistema tendrá como fin tomar un registro de los comentarios; dicho sistema deberá ser elaborado por el área comercial de la empresa y en su defecto el encargado de la misma. Todo esto llevará a conocer detalladamente el comportamiento del cliente en el tiempo que se le proporciona el servicio.



Los datos obtenidos en la Mercadotecnia Relacional ayudarán a que la empresa sorprenda al cliente, obteniendo una respuesta inmediata a lo que requiere. El hecho de que un cliente obtenga respuestas favorables, quiere decir que se le está proporcionando un buen servicio, a lo que el cliente le dará un valor considerable. La empresa conservará al cliente, además de que logrará que este de buenas referencias de la calidad de servicio que se presta; lo que atraerá nuevos clientes.

Como se puede observar, el propósito de la Mercadotecnia Relacional es mantener a los clientes de una empresa y captar nuevos clientes con la publicidad verbal de los clientes satisfechos. Esto pretende lograrlo con un buen trato personalizado, con el diseño de una oferta de acuerdo a las necesidades del cliente y prospecto.

Para tener una idea más clara de cómo las empresas comerciales aplican el servicio y la prioridad que este tiene, he decidido tomar como muestra a dos de ellas. La empresa Feedback Networks Technologies, S.L. es una empresa de servicio y Comercial Pedro Corto C X A como una empresa que se dedica a la venta de bienes.

### *Feedback Networks Technologies, S.L.*

Empresa dedicada al desarrollo y consultaría de plataformas tecnológicas para la medición y gestión de calidad del servicio. Su principal objetivo es hacer que las empresas tengan un acercamiento con sus clientes y obtener de estos más información al respecto de sus inquietudes para con la empresa.

Feedback Networks Technologies, S.L., considera que la satisfacción del cliente es algo que día el cliente tiene más presente de una empresa y que es preocupante que en mucha de ellas no se le dé la importancia que se merece. Existen estudios que comprueban que la empresa media no recibe queja de la mayoría de sus clientes insatisfechos, estamos hablando de aproximadamente un 96%; es decir 26 de 27 personas que no obtienen un servicio deseado no dan queja de ello. Es por eso que 1 de

cada 6 clientes deja de serlo por una mala respuesta o por algo mal hecho, el resto deja de serlo porque considera que las personas que laboran en la empresa no tienen actitud de servicio. Esto comprueba una vez más que los consumidores no informan a las empresas sus malas experiencias.

El público objetivo para Feedback son todas aquellas empresas que deseen una calidad total. Empresas que cuentan con algún tipo de norma, ya sea ISO, EFQM, por mencionar algunas; o empresas que estén en el proceso de certificación y que están consientes que para poder lograrlo requieren de saber que es lo que el cliente quiere y cuáles son sus inconformidades.

(<http://www.cein.es/web/es/centroempresas/empresas/5278.php>)

Su posicionamiento en el mercado es ser el primer referente del mercado nacional en desarrollo de aplicaciones para la gestión de calidad de servicio, mediante tecnología emocional, ya que facilitan la comunicación entre empresas y consumidores aplicando las tecnologías presentes y futuras para que el feedback se realice de forma rápida y sencilla en cualquier lugar, las 24 horas del día, de forma emocional; calidad excelente en sus productos y en la atención a clientes y usuarios, y sencillez de conceptos en todos los procesos internos y externos, además de una sólida y diferenciada imagen de marca.

#### *Comercial Pedro Corto C X A.*

Comercial Pedro Corto, se creó en base a las necesidades de la población de San Juan- Las Matas el día primero de julio de 1996 y en aquel entonces tenía por nombre “Ferretería Hermanos Ramírez”.

Posteriormente fue constituida con el nombre de comercial Pedro Corto C x A, esto en el proceso de conformación del sistema o actividad económica. En ese momento era la primera de gran importancia en el distrito municipal de Pedro Corto. De esta manera

dio inicio a las labores como Comercial Pedro el Corto en el año 1996 con un capital destinado de \$800,000.00.

Se fueron agregando a otras actividades económicas a la empresa para poder satisfacer la demanda de la población, debido a que se fue incrementando el crecimiento de la población y con ella el sector agrícola, que era el soporte económico de la comunidad.

En sus primeros dos años Pedro Corto se dedicaba a la compra venta de materiales ferreteros y posteriormente ya tenía la capacidad de ofrecer a su clientela insumos agrícolas y artículos para el hogar, además de dar facilidades a sus clientes para la obtención de sus productos.

La misión de la empresa Pedro Corto es la de brindar el mejor servicio y facilidades a sus clientes, a través de las ventas de materiales e insumos agrícolas para llenar la demanda de la población, aportando al desarrollo y crecimiento de la comunidad.

Su visión es la de ser un centro comercial que ofrezca todo tipo de materiales, ofrecer el servicio y toda clase insumos agrícolas para incentivar el sector, realizar adecuadamente todas las operaciones que correspondan con el objetivo para lo que fue creado. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

La estrategias utilizadas por la empresa Pedro Corto son:

- Cuentan con personal preparado para ofrecer un servicio adecuado.
- Brindar un servicio eficiente en el transporte de mercancía adquirida.
- Tienen un horario especial de 7 de la mañana a 7 de la noche para brindar un mejor servicio.
- Venden productos químicos para el sector agropecuario, además de ofrecer el servicio en la preparación del terreno.

Asegurar que el cliente siempre esté conforme con el servicio que se le ofrece, debe ser un concepto aplicable en todas aquellas empresas comerciales y en las no comerciales, es decir en instituciones públicas. Se debe tratar de mantener constantemente un sistema que permita la revisión y mejoramiento continuo. El sistema deberá establecer los procedimientos de las revisiones. Las revisiones de procedimiento se harán en los puntos donde se trabaja diariamente, esto con el fin de que se le dé un seguimiento a la mejora del servicio al Cliente. La herramienta básica para que el sistema evolucione es conocer lo que el cliente busca y espera del servicio.

Cualquier organización que se involucre en la comercialización de un bien o servicio, deberá considerarse un equipo en donde se valora el trabajo de cada una de las personas que lo conforman, así como también tendrá un valor para con el cliente.

## CAPITULO III

### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES.

#### 3.1 Importancia de la calidad de servicio.

##### *Calidad en el Servicio.*

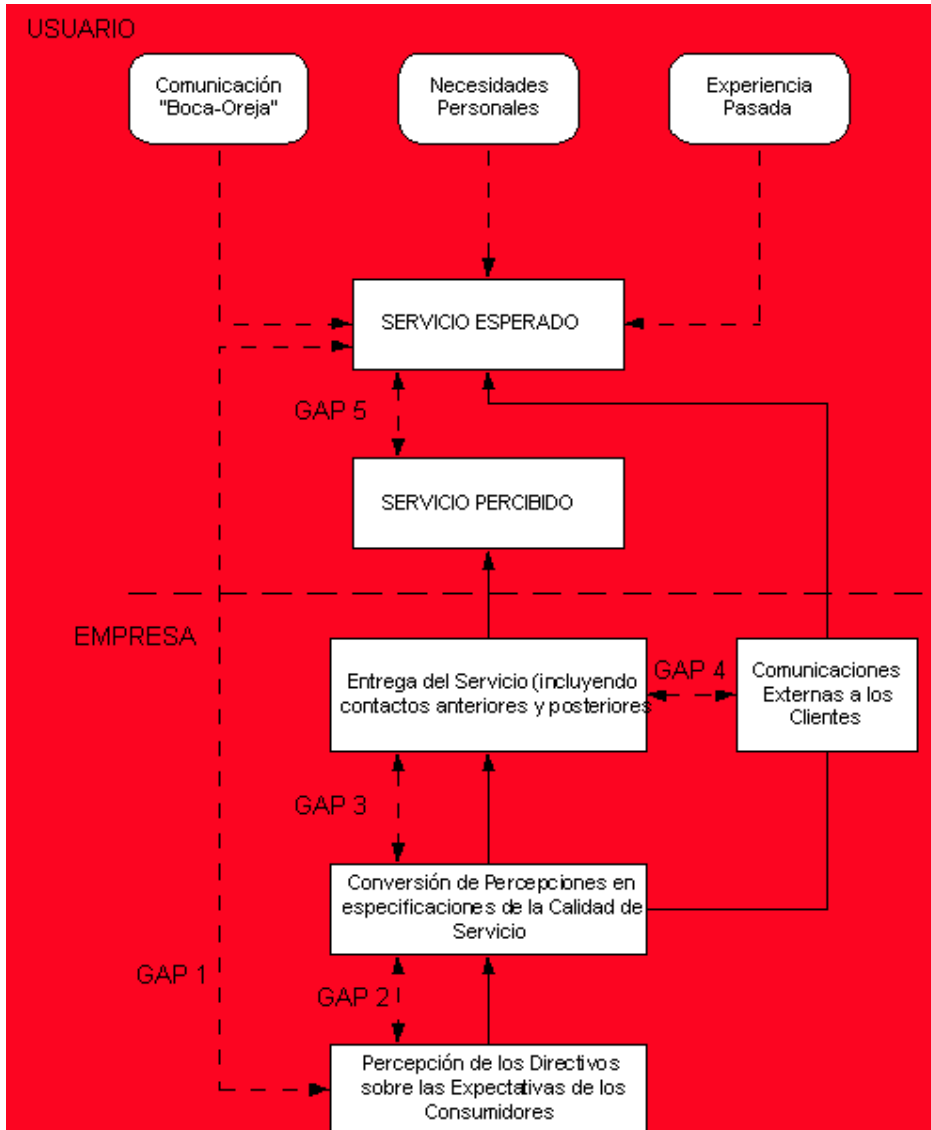
Satisfacer todos los requerimientos y necesidades de cada cliente, por las cuales acude a la empresa y lograr su satisfacción total. El logro de la calidad en el servicio se da mediante el proceso de compra, de operación y la evaluación de los servicios que se ofrecen.

##### *Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio.*

La calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma. En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias.

(<http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>)

A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias:



Fuente: PARASURAMAN;ZEITHAML Y BERRY (1985)

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que

traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuado (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, se observa como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.



Luego la clave para cerrar el GAP 5. Es la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:  
 $GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN , 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño.

Las definiciones de los Gaps hacen demasiada relevancia a lo que se refiere a empresas comerciales de servicio, sin embargo es necesario considerar todas estas definiciones para aplicarlas en empresas comerciales dedicadas a la venta de productos, de la misma forma en la que se aplica en las anteriores. Esto debido a la mención constante a lo largo de este documento, de que en la actualidad en de suma importancia la calidad de servicio que se presta en una empresa, ya sea esta de bienes o servicios.

Los clientes, compradores o consumidores de ciertos productos o servicios tienen poca sensibilidad a la calidad, no obstante cabe la posibilidad de intervenir con los clientes potenciales para que estos valoren el nivel de calidad. Esto se logra con la comunicación constante con el cliente y a la vez desarrollando un ambiente de confianza y seguridad con la resolución de cualquier problemática de funcionamiento, esto a su vez se logra ofreciendo un sistema de calidad en el servicio y el conocimiento pleno por parte de los clientes, en función de los mecanismos de gestión de calidad.

Para conseguir que un cliente sea leal a la empresa es necesario estar siempre pendiente del trato directo con el cliente, y evitar que se tope con situaciones desagradables por deficiencias en el servicio; contrario a esto se debe sorprender al cliente de manera favorable, es decir, dar soluciones e intervenir de manera tal que se sienta complacido y se rebasen sus expectativas.

(<http://www.monografias.com/trabajos14/satisf-consumidor/satisf-consumidor.shtml>)

De acuerdo a diversas investigaciones realizadas por American Marketing Association, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Los clientes satisfechos generan 25 clientes nuevos.
- Por cada queja que se recibe, hay otros 20 clientes que tiene la misma opinión pero presentan ninguna queja.
- El costo por un nuevo cliente es equivalente a 5 veces el de mantener satisfecho a uno ya existente.
- Un cliente satisfecho comenta el buen servicio que recibe a tres personas, en promedio. En cambio un cliente insatisfecho lo comenta a unas nueve personas.

Esto indica que las empresas que ofrecen calidad en el servicio transmiten su entusiasmo a otras tres personas, lo que obtiene como resultado cliente nuevos con buenas referencias de la empresa. En cambio una persona que recibe una mala calidad en el servicio, transmite su insatisfacción a aproximadamente nueve personas, lo cual resta a la empresa la posibilidad de captar nuevos clientes; además de considerarlos como clientes perdidos.

Se ha podido comprobar que un excelente servicio ofrecido no compensa un artículo de mala calidad, pero si es seguro que un mal servicio proporcionado si anulará por completo un excelente producto. Es por esto que empresas que mantienen un excelente servicio como un factor que lo diferencia de otras, mantienen una ventaja competitiva importante, con lo que obtienen menores costos en el marketin y mayor lealtad con sus clientes, lo cual lo lleva a una mayor rentabilidad de su empresa o negocio.

La calidad de servicio es una herramienta competitiva clave que diferencia a una empresa de la competencia, aún más cuando los niveles de satisfacción del producto crecen constantemente.

El Departamento de Comercio de los Estados Unidos estableció como máximo puntaje a los efectos del otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige la “Satisfacción al Cliente” con un índice ponderado de treinta puntos. (<http://www.monografias.com/trabajos14/satisf-consumidor/satisf-consumidor.shtml>). La tabla quedó de la siguiente manera:

<u>Porcentaje de importancia</u>	<u>Categoría</u>
30	Satisfacción del cliente
15	Utilización de los recursos humanos
15	Garantía de calidad
15	Resultados de la calidad
10	Liderazgo
9	Planeamiento de las calidades estratégicas
6	Información y análisis

De acuerdo a la tabla, se observa que uno de los puntos principales que toma en cuenta el cliente, es el servicio que le ofrece la empresa y la satisfacción que le deja la calidad en el servicio. Esto quiere decir que se debe tomar muy en cuenta la opinión del cliente y concentrarse en él. En el mercado actual, la competitividad que hay en los negocios dependen del servicio que recibe un cliente, es por eso que para que exista éxito en los negocios es necesario que el vendedor adopte el punto de vista del cliente, es decir, que trate de pensar como si él fuera el cliente.

Es necesario operar normas de calidad del servicio para obtener un mejor control y mantener los propósitos que tiene una empresa en relación a la calidad del servicio. Las normas de calidad para ser operativas deben:

a) expresarse desde el punto de vista del cliente

b) ser ponderables

c) servir a la organización, de arriba a abajo

Una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del cliente. Esto permite, además, que todos en la empresa sepan lo que deben hacer, y sobre todo, que entiendan porqué lo hacen.

(<http://www.infohoteleros.com.ar/trabajos%20practicos/trabajospracticosP/Principios%20De%20Gastronomia/PRINCIPIOS8.htm>)

Una medida no tiene por qué ser necesariamente cuantitativa. Una sonrisa no se mide por lo que dura sino porque esta presente cuando es precisa. Cuanto menor ligado está el servicio al comportamiento humano, más importante es definir y cuantificar normas de calidad.

(<http://www.infohoteleros.com.ar/trabajos%20practicos/trabajospracticosP/Principios%20De%20Gastronomia/PRINCIPIOS8.htm>)

### ***Normas para la calidad en el Servicio***

Toda la organización o empresa deberá emplear y utilizar las normas de calidad de servicio. Mientras más cercanos se esté al trabajo de campo, más acertada será la descomposición del trabajo en normas. La intención es garantizar el mejor trabajo con la mayor satisfacción por parte de un cliente. Las normas son útiles también para programas de formación.

Se deben comunicar cada una de las normas de calidad, así como también difundirlas por toda la empresa. La comunicación y difusión de las normas será a través de capacitación al personal y la formación que este tenga día a día. Para lograr la formación es necesario asignar a una persona que funja como jefe de servicio, quien

enseñara el trabajó, corregirá los errores que se presenten y mantendrá la evolución en el aprendiz.

Una vez precisadas las normas de calidad, resulta más sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio. Son cuatro los elementos que precisa:

- Las personas que prestan el servicio
- Los equipos y materiales que acompañan el servicio;
- Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio.
- Las materias primas utilizadas en el servicio.

(<http://www.infohoteleros.com.ar/trabajos%20practicos/trabajospracticosP/Principios%20De%20Gastronomia/PRINCIPIOS8.htm>)

### **3.2 Beneficios de la calidad en el servicio.**

Son muchos los beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a la empresa u organización a la que se pertenece. Sin embargo se debe tener muy claro y asimilar bien el concepto de calidad, tomando como eje lo planteado en las normas ISO 9000.

Es necesario ubicar la información lo más acercado a la realidad que viven las organizaciones hoy en día, esto con el fin de que lo que se redacte a continuación, sea fácil de asimilar y comprender.

Constantemente cada integrante de una empresa u organización, desempeña funciones que les han sido asignadas. Estas funciones generalmente, a lo largo del tiempo, se convierten en actividades rutinarias, sin embargo muchos de los integrantes en contadas ocasiones se preguntan si realmente las funciones y actividades que desempeñan, son las necesarias para que la empresa a la que pertenece, logre los objetivos deseados. Tan es así que en ocasiones cuando alguien intenta desviarlo del entorno en el que se encuentra y mostrarle una visión más global de los problemas que tiene la organización, le es fácil pensar que esos problemas son de otros. La mayoría de las veces los integrantes de las empresas pierden el enfoque del objetivo principal de la empresa para la que están trabajando o aún ni siquiera le ha quedado. Este es un punto importante que hay que analizar para conocer en que beneficia el logro de los objetivos de las empresas, cuando se implementa un sistema de gestión de calidad.

Toda organización de carácter privado ha sido creada por sus propietarios para obtener unos ingresos, ingresos que en unos casos reciben el nombre de utilidades para el caso de propietarios y accionistas y en otros de salarios para el resto de integrantes de la organización llámense obreros, administradores, supervisores etc. Estos ingresos son realmente el motor motivacional de los miembros de toda organización ya que le permiten

adquirir los bienes y servicios necesarios para su bienestar; tanto es así que una organización que no sea rentable deberá desaparecer, a partir de esta necesidad de la empresa de obtener ingresos se genera toda una cadena la cual resumimos a continuación, la empresa obtendrá los ingresos necesarios en la medida que logre vender los productos que fabrica en la cantidad planeada, o prestar los servicios (para el caso de empresas de servicios) a un número determinado de clientes que paguen por ello. Tenemos entonces dos cosas, primero obtener ingresos y segundo vender productos o prestar servicios; pero para vender los productos se requiere que estos llamen la atención del cliente potencial, es decir el producto o el servicio debe poseer unas características que coincidan con los requisitos del cliente, requisitos que en última instancia son la representación de sus necesidades y expectativas.

(<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/60/concalid.htm>)

Un valor agregado que tienen los productos que satisfacen las necesidades de los clientes, es el servicio que se presta al momento de realizar la venta. Como he venido mencionando a lo largo de esta monografía, la calidad del servicio que se ofrece en una empresa dedicada a la venta de bienes o servicios, en ambos casos, hoy en día son la puerta del éxito para lograr una total satisfacción del cliente.

De esta manera el Cliente estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio, siendo para la empresa un cliente potencial y puede llegar a convertirse en un cliente real. Cliente que se debe mantener en la empresa.

Desde hace ya algún tiempo la práctica empresarial, así como investigaciones académicas han propuesto que el elevado nivel de la calidad de servicio dan a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferencia con la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, estos son sólo algunos de los más importantes.

En la mayoría de los sectores los consumidores estarían dispuestos a pagar un cargo extra a su cuenta, siempre y cuando el servicio que reciban satisfagan sus expectativas y más.

Otro punto importante que hay que considerar es que los clientes conformes con un producto o servicios, tienden a ser más leales con las marcas a diferencia de los clientes insatisfechos. Al mismo tiempo los clientes satisfechos adquieren repetidas compras de los mismos productos utilizados y compran otros productos de la empresa. Lo anterior mencionado combinado con la disposición del cliente a pagar un extra por sentirse satisfechos con la calidad del servicio, se deduce que la empresa logra un alto nivel de ingresos, en consecuencia y una mayor rentabilidad.

No sólo son leales a la marca todo aquel cliente contento, si no que también se mantienen por más tiempo como clientes de la empresa. Difícilmente cambian de producto o adquieren otros nuevos de la empresa de la competencia, aunque otros proveedores ofrezcan otras ofertas o un costo más bajo. Esto les da a las empresas que obtienen la lealtad por parte de sus clientes, una oportunidad y un periodo de gracia que se utiliza eficazmente. Esto le ayuda a la empresa a protegerse de invasiones de la competencia dentro del mercado.

La comunicación de marketing tiene un menor costo debido a que el cliente satisfecho funciona como un vendedor voluntario, es decir se dirige a otros clientes, como son amistades, familiares, compañeros, entre otros, y comenta al respecto de la empresa.



### **3.3 Factores que inciden en la calidad de servicio a clientes.**

Para que exista una buena calidad en el servicio es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

#### *La Comunicación Del Servicio*

La comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar.

La comunicación debe ser dirigida a un determinado grupo. Pierde toda su eficiencia cuando trata de dirigirse a todo el mundo.

La comunicación no se limita al mensaje publicitando, sino que cubre las relaciones directas e indirectas del cliente con la empresa. Es el único medio de hacer conocer la diferencia, la ventaja de la empresa con relación a sus competidores.

El cliente tiene una idea a priori del nivel de calidad del servicio, tiene prejuicios favorables o desfavorables sobre los que la comunicación puede influir en gran medida. La notoriedad de la empresa son los puntos de referencia del cliente dubitativo, por tal se aumenta la presencia de ésta en los medios de comunicación.

Como los servicios son inmateriales, la comunicación debe materializarlo basándose en hechos concretos, como la bienvenida en la recepción, la forma de responder el teléfono, la rapidez, el tratamiento o un reclamo, etc.

Cuando la empresa no empresa no está en relación directa con su cliente, hay que asegurarse que la comunicación a cargo de los distribuidores esté de acuerdo con el nivel de excelencia de la empresa.

La comunicación tiene una doble ventaja dentro de la empresa. Por una parte, informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas a sus clientes; y,

por otra parte, es un estímulo a la propia estimación, moviliza las energías. Este se da a través de campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen.

### *Caza de Errores: A la Conquista del Cero Defectos*

“Hacerlo bien la primera” es el método más seguro para alcanzar el cero defecto en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores un vez prestado el servicio.

No hacerlo bien a la primera es un problema de estado de ánimo. El que da el servicio debe encontrar adecuación entre él y su trabajo; el orgullo es un elemento de éxito; pero también exige disciplina y dedicación al trabajo. Con demasiada frecuencia el costo de la falta de calidad resulta más oneroso.

La caza de errores consiste en rastrear, clasificar, analizar y corregir todas las desviaciones que se produzcan respecto a las normas de calidad.

La mayor parte de las cazas de errores se inician por grupos de trabajo, que organizan la circulación vertical de la información, de abajo arriba, para proponer soluciones, y de arriba abajo, para aprobar las sugerencias.

El director de calidad tiene las siguientes funciones:

- facilita el proceso de mejorar la calidad
- representa y defiende el punto de vista del cliente
- realiza auditorías de calidad
- elabora los medios necesarios para la formación en calidad de servicio y dirige la formación en nombre de la dirección general

- es el portavoz de la calidad de la empresa de cara al exterior.

La caza de errores está destinada tanto para los servicios internos como para los servicios destinados al cliente.

La caza se compone de dos frases: la identificación de los errores y la búsqueda de sus causas.

(<http://www.infohoteleros.com.ar/trabajos%20practicos/trabajospracticosP/Principios%20De%20Gastronomia/PRINCIPIOS8.htm>)

#### *Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.*

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización.

La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas. (<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>)

#### *Gestión de la calidad del servicio.*

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos. (<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>)

*Mercadotecnia relacional (MR) para monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para mejorar los procesos de calidad.*

En la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad.

La mercadotecnia relacional pretende establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes. Esto nos permitirá un conocimiento más profundo del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio.

La información arrojada por la MR será la base para adelantarse a las necesidades de los clientes. La innovación en las respuestas que se den representarán un alto valor en la conservación de los clientes y en la referencia que hagan para atraer nuevos.

El propósito central de la MR consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada prospecto. Con el enfoque de personalización se ayudaría a reducir el tiempo de cierre de ventas por centrarse en las necesidades, antes de intentar ofrecer beneficios poco significativos ante las necesidades percibidas por el o los decisores de la compra.

(<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>)

No obstante hay algunas tácticas que normalmente funcionan y se concentran en cinco conceptos del servicio al cliente, estas son ideas favorables para poder ofrecer una calidad en el servicio al cliente.

#### *1. Tratar al personal adecuado.*

Se debe comenzar por la búsqueda y la permanencia del personal de calidad, según Zemque, fundador de Performance Research Associates, es una empresa consultora de servicio con sede en Minneapolis. De acuerdo a la opinión de Zemque, no es posible proporcionar una buena calidad en el servicio al cliente, si es contratada cualquier persona que llegue a solicitar un empleo.

Es indispensable contar con empleados que tengan la personalidad y el perfil adecuado, comenta Peter Baron, quien es fundador y figura central de Socket Public Relations, empresa de relaciones públicas en Georgia, que cuenta con 40 empleados. “el perfil del personal que contraté exige mucho empuje e iniciativa”, destaca. (<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=8950>).

Cada pregunta que contiene las entrevistas realizadas a los candidatos a empleos que se relacionan directamente con los clientes, es de suma importancia. Una pregunta que podría ser de gran utilidad de acuerdo a algunos ejecutivos de empresas, es solicitarle al candidato que narre una mala experiencia que haya tenido en relación al servicio al cliente y de que manera lo manejó. En definitiva es complicado encontrar al

personal adecuado para cada área de trabajo que se tiene en una empresa, y aún más difícil es encontrar a aquel que presente una buena actitud con el servicio al cliente. Otra sugerencia por parte de Zemke es pedirle a los mejores empleados y los más destacados en su trabajo que recomienden a alguna persona similar. Sin embargo existen ocasiones en las que se ha llevado el proceso necesario para el reclutamiento del personal, y aún así quedan empleados personas no aptas para los puestos; es aquí donde después de determinado tiempo es indispensable despedir a las persona y aclararle que se le despidió por que no es apta para el empleo.

### *2. Comunicar la importancia o valor del servicio.*

Hasta el mejor empleado de la empresa y aquel con toda la disposición de satisfacer al clientes, deben conocer que tan importancia es la atención al Cliente para el crecimiento de la empresa y a la vez para el beneficio de los mismos empleados. Iniciando por emplear una ética de un buen servicio como parte de los valores principales de la empresa, de forma tal que sin que exista algún manual los empleados tengan idea de la forma a tratar situaciones especiales con los clientes. Enseñar con el ejemplo es lo mejor que se puede hacer en cualquier momento o lugar.

Lo anterior ayudará a que el cliente mantenga siempre en primer lugar el servicio que ofrece la empresa; de esta forma se mantendrá siempre posicionado en la mente de cada uno de los clientes.

### *3. Otorgar poder de decisión a empleados.*

Cada empresario debe implantar el poder decisión para que un empleado logre la satisfacción del cliente. En ocasiones muchos de los empleados tienen el temor para ofrece un gran servicio, debido a que temen excederse al ofrecer un buen servicio y hacer algo extraordinario, e incluso llegan a sentir el temor de exponer su trabajo. Este poder de decisión deberá ser medido de tal manera que no sobrepase los límites y objetivos principales de la empresa. Pero si es importante hacerle ver a los empleados que hay que pensar un poco más aya de lo que se le ha instruido.

Así cada empleado de una empresa podrá usar su mejor juicio para ofrecer un servicio de buena calidad.

Dentro de las decisiones posibles en las que pueden participar los empleados se pueden manejar algunas como el cambio de artículos defectuosos, sin tener que esperar que el supervisor llegue de alguna salida repentina de la empresa; proporcionar alguna asesoría gratuita, o incluir baterías en algunos productos de la empresa que lo requiera. Esto pese algunas situaciones presentadas en empresas en las que existen clientes muy quisquillosos y demasiado especiales que difícilmente se les mantiene contentos.

Tomando en cuenta que en muchas ocasiones existen empleados que no siempre tomas las decisiones adecuadas, es cuando debe existir el criterio de dejar algún encargado que supervise esa toma decisión.

#### *4. Solicitud y uso de la retroalimentación.*

Antes de saber cuánto poder de decisión otorgar a los empleados, es necesario averiguar lo que es importante para la clientela. Por ejemplo, Sonic Innovations tiene dos tipos de clientes: usuarios (a menudo de edad avanzada con problemas auditivos) y audiólogos profesionales que distribuyen sus productos. Y, a diferencia del usuario que suele requerir una explicación rudimentaria acerca de las diferencias entre aparatos análogos y digitales, el audiólogo necesita información técnica sobre la programación de productos Sonic. Saber lo que es importante para el cliente es esencial. (<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=8950>)

Estar siempre al corriente de lo que sucede con lo clientes y mantener siempre la comunicación con los mismos, es una manera de atacar las deficiencias que se vana teniendo en la empresa. Para esto es necesario realizar una serie de encuestas, llamadas telefónicas a los clientes, así como el uso de buzón de quejas y sugerencias.

### *5. Elegir los clientes adecuados.*

Por lo general en la mayoría de las empresas se preocupan por servir a todos sus clientes, sin embargo en ocasiones por atender a aquellos clientes nuevos, tienden a olvidar a aquellos clientes claves, que son los que hay que tratar de mantener.

Existen clientes difíciles de satisfacer y que son muy exigentes, estos clientes disminuyen la capacidad de servicio para quienes se satisfacen con más facilidad. Es por esto que resulta importante definir el cliente clave que merezca toda la atención. Se debe definir cuál será el Cliente por el cual se estará dispuesto a sacrificarse, así como elaborar una lista que describa los servicios con valor agregado.

Para seleccionar e identificar al mejor cliente hay que considerar toda la información que se tenga de él. Aunque también se puede identificar con la intuición y los conocimientos necesarios. Posteriormente hay que intentar describir las características que identifican al cliente para así poder buscar nuevos prospectos con ese perfil. (<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=8950>)

A pesar de que en muchas empresas se tienen en cuenta la mayoría de los puntos mencionados anteriormente, siguen existiendo deficiencias en el servicio a clientes, debido a que existen factores que inciden en la calidad del servicio. Los factores más comunes que inciden en la calidad de servicio y que son más factibles de ser medidos a través de entrevistas y encuestas realizadas a clientes, vendedores y ejecutivos de una empresa, pueden variar de acuerdo al lugar donde se encuentre dicha empresa. A continuación menciono algunos de ellos:

- Edad del vendedor.
- Lugar de nacimiento del vendedor.
- Estado civil del vendedor y del Gerente.
- Nivel de estudios.
- Existencia de un departamento de selección de personal.
- Realización de entrevistas al personal al ingresar a trabajar.



- Capacitación al personal por parte de la empresa.
- Tiempo en el que se proporciona la capacitación.
- No. De empleados con los que cuenta una empresa.
- Horario de trabajo.
- Comunicación de los altos mandos con el personal de venta (atención a clientes).
- El trato que les proporcionan los altos mandos a los vendedores.
- La claridad del concepto del Servicio a Clientes en los Vendedores.
- Prestaciones adicionales a las de ley que proporciona una empresa (comisiones sobre venta u otros).

Estos factores serán una guía que servirá para formular encuestas para vendedores y clientes, así como entrevistas a gerentes, que permitirán identificar cuáles de ellos influyen en la calidad de servicio que se proporciona en la Ciudad de Quintana Roo.

### **3.4 Calidad de Servicio en Chetumal, Quintana Roo.**

Chetumal es la capital del Estado de Quintana Roo, Municipio de Othón P. Blanco. Debido a que Chetumal se encuentra ubicado en zona fronteriza durante el siglo XVIII (en aquel entonces Payo Obispo), se desarrollaba un comercio importador de forma irregular. Ese comercio importador comenzó a regularse a partir de 1902, a través de un permiso provisional expedido por decreto presidencial, en el cual exentaba de impuestos a las importaciones siempre que se refiriera a las mercancías para uso local.

En 1920 la importación seguía por la ordenanza general de la Aduanas que indicaba: “Los efectos extranjeros que se importen de la franquicia de las referidas aduanas, sólo podrán consumirse en el Territorio de Quintana Roo; por tanto si se internaran más allá de los límites del mismo, se les sujetará al pago de los derechos

sencillos y generales que señalaba la Ordenanza General de Aduanas para la importación internacional; y a los responsables de la internación se les impondrán las penas administrativas o judiciales, que con arreglo a la citada Ley, corresponden al delito del contrabando”.

En aquel entonces los inmigrantes en Chetumal, Quintana Roo eran de distintos orígenes dedicados al comercio, yucatecos, Chinos, coreanos, españoles, libaneses. Sirios y beliceños. Estos ambulaban por la región vendiendo ropa, cigarros, licores, armas, entre muchos otros productos.

La mayoría de los empresarios de Chetumal era gente que venía de diferentes estados de la república e iniciaba aquí un negocio pequeño el cual fue creciendo. Chetumal era una ciudad nueva, es por ello que el comercio en aquel entonces no era abundante, no había competencias y los comercios vendían bien. Esto provocaba que muchos de ellos no se preocuparan por proporcionar una calidad en el servicio. Sin embargo con el tiempo y dado que Chetumal fue creciendo la competencia fue entrenando, por lo que la gente exigía ya un mejor servicio, ya no sólo era el hecho de que les vendieran un producto, si no también tomaban como punto principal el servicio que se les prestaba.

Desde mi punto de vista muy particular considero que la situación que se presentó en un principio en la ciudad de Quintana Roo, provocó que la gente Chetumaleña se creara una mala cultura en relación a la calidad de servicio; a lo que le llamó falta de cultura de calidad, en las cuales se mantiene la tradición de “siempre se hizo así”, rechazar la innovación, castigar a los que se equivocan, la reacción enérgica frente a un desempeño irregular, falta de interés a lo que opina un cliente, falta de interés a lo que opina la gente, entre muchos otros. Partiendo de que la fuente de empleo que predomina aún en la Ciudad es gubernamental, y la mayoría de la gente que habita la ciudad, y es nacida en ella no habían tenido la necesidad de trabajar para la iniciativa privada o para

empresas dedicadas a la venta de productos y servicios. Sin embargo con el crecimiento habitacional que se ha ido dando a través del tiempo, surge ya la necesidad de buscar empleos en empresas privadas. No obstante también han ingresado a la ciudad de Chetumal, Quintana Roo empresas a nivel nacional e internacional, esto ha permitido que muchos chetumaleños se coloquen dentro de la gente empleada en esta ciudad. Las empresas que han abierto una sucursal en Chetumal, son empresas que vienen con políticas establecidas, y muchas de ellas proporcionan capacitación, tienen bien fundamentados sus objetivos, fines, misión y visión. Sin embargo existen los comentarios como “el servicio que se presta en las sucursales de algunas empresas que se encuentran en esta ciudad, no es igual a la que se proporcionan en las sucursales del resto del país”.

Para que la ciudad de Chetumal, Quintana Roo vaya a la par con otras ciudades del estado y del país, es necesario ir modificando poco a poco la cultura personal y en muchos comercios la cultura organizacional; me refiero a esos comercios que iniciaron con el nacimiento del comercio Chetumaleño. Es necesario conocer cuál es el pensamiento de los vendedores, clientes y gerentes e ir identificando las áreas problemáticas para encontrar una solución viable. Para esto se debe tomar en cuenta cuales con los factores que influyen en una buena calidad en el servicio tomando como puntos principales los factores que se mencionan en el subcapítulo 3.3. Estos relacionados con la opinión de los clientes acerca de la calidad de servicio que prestan los negocios en Chetumal, Quintana Roo.

### 3.5 Factores que impiden mejorar la calidad de servicio en Chetumal, Quintana Roo.

Analizados ya diversos factores que inciden en la calidad del servicio a nivel general, me resta mencionar los factores que impiden a la ciudadanía chetumaleña lograr un nivel alto en la calidad del servicio que se presta en Chetumal, Quintana Roo.

- *Conformismo.* Antiguamente en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo la gente que trabajaba para empresas nacidas en esta ciudad, no estaba acostumbrada a ganar un incentivo por vender más; esto provocó que la gente se conformará con un sueldo fijo quincenal o semanal. En la actualidad muchas de las empresas que se han integrado a esta Ciudad trabajan con un sueldo base y un sistema de comisiones por porcentaje de ventas; muchas de las personas que se han integrado a estas empresas se conforman con el sueldo base que les otorgan, no buscando un ingreso mayor por comisión; esto provoca que la calidad en el servicio sea deficiente.
- *Ausencia de Metas y objetivos.* En alguna de las empresas creadas al inicio del comercio no se acostumbraba a definir las metas por determinados periodos, de las ventas a futuro; lo cual generó una ausencia en la planeación de la calidad ya que se cumplía con vender pero no existía un comparativo que les ayudará a visualizar sus ventas del mañana; provocando el mal hábito en su personal.
- *Falta de motivación por parte de la empresa (Refiriendo a empresas Chetumaleñas).* Pocos son los negocios o empresas que realmente se preocupan porque su personal sea capacitado y peor aun no manejan una buena motivación como son las comisiones por ventas. La carencia de estas dos acciones provocan la falta de interés por parte del personal en hacer un buen cierre de venta.

- *Ambiente laboral.* Cuando un empleado no se siente cómodo en el ambiente donde se está desempeñando, en muchas ocasiones transmite este malestar a los clientes; provocando así que se presente una deficiencia en el servicio.
- *Cumplimiento de Promesa.* Se refiere a que se debe de entregar un pedido oportunamente y de manera correcta. Es decir si en una pizzería en la que se maneja el servicio a domicilio se le informó al cliente que su pizza llegaría en 30 minutos y caliente; se deberá cumplir con la promesa. Este es un factor clave el cual en muchas de las ocasiones orilla a los clientes a volver a comprar.
- *Actitud de Servicio.* Los clientes por lo general y en su gran mayoría puede sentir la falta de actitud de servicio por parte de los empleados de un negocio; y dan la impresión de que no se tiene la disposición para escuchar y atender sus necesidades o problemas de una manera conveniente. Este es uno de los factores que es constantemente criticado por los clientes y factor importante para que un cliente vuelva.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones.

Como resultado de investigación, concluyo que en el mercado competitivo hoy en día, cerrar una venta no es suficiente. Los clientes tienen altas expectativas de los negocios que favorecen y exigen el máximo en servicio. Si no lo obtienen en un sitio, se puede apostar que lo obtendrán de otro: eso significa pérdida en ventas, reducción en la productividad y un futuro inseguro para la empresa (independientemente del giro o tamaño que esta tenga) que no está a la altura de las circunstancias.

En la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes. La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele conformarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho ha llevado al fracaso de algunas empresas, que se han dado cuenta muy tarde del error cometido.

Dado a que la calidad del servicio es difícil de imitar, la mayoría de los clientes que ya conocen un buen servicio no querrán correr el riesgo de experimentar un mal servicio con una nueva empresa. Estarán dispuestos a pagar un precio levemente superior a cambio de la garantía de un buen servicio, logrando como punto final la lealtad a la empresa. Además de recomendarla a cada uno de sus familiares y conocidos, siendo esta la publicidad más económica y rápida; puesto que las personas aprecian más que un conocido les recomiende una empresa a que por su cuenta vayan a una que anuncie un buen servicio.

El obtener una buena estrategia de servicio al cliente, no es solamente introducir la estrategia adecuada a la empresa, motivar y esperar resultados. Una empresa líder en calidad de servicio debe estar en un estado permanente de marcha. Estando siempre sintonizada para el cliente y el empleado, para ello es importante investigar entre los clientes.

Es así como a través de la presente monografía se examinaron los diversos factores que influyen en la calidad de servicio a clientes en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo y muestra la manera en que las empresas que se han establecido en esta Ciudad, pueden determinar la forma en que los empleados de todos los niveles contribuyan a aumentar al máximo el servicio que la empresa proporciona a los clientes.

Al considerar los factores como lo son: Conformismo; Ausencia de Metas y objetivos; Falta de motivación por parte de la empresa (Refiriendo a empresas Chetumaleñas); Ambiente laboral; Cumplimiento de Promesa; y Actitud de Servicio. Factores que influyen en la calidad de servicio a clientes y muy particularmente en las personas que habitan y son nativas de la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo; sugiero que las empresas que se encuentran establecidas en la mencionada Ciudad tomen las medidas de reestructuración en el modelo mercadológico que cada empresa tenga establecido; medidas que les permitirá obtener una ventaja sólida en el mercado competitivo que cada día se ha incrementado en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Disfrutando las recompensas financieras y personales.

Considero necesario tomar en cuenta los factores que se mencionan en el capítulo 3, mismos que servirán de guía para formular encuestas para vendedores y clientes. Así como entrevistas a gerentes; que permitirán identificar cuál de ellos son los que influyen en cada empresa de manera particular. Pero sobre todo una vez realizadas dichas encuestas no se deben dejar en el olvido, se debe ser constante con las investigaciones con respecto a los clientes y al personal.

## 4.2 Recomendaciones.

Al finalizar la presente monografía considero la necesidad de presentar las siguientes recomendaciones:

Establecer una excelente relación y comunicación entre los jefes y personal de cada empresa.

Ofrecer una buena calidad en el ambiente laboral mediante incentivos económicos y de reconocimiento al trabajador.

Brindar apoyo a los empleados que requieran capacitación según el área laboral que le corresponde, así como en el tema de calidad en el servicio de atención a clientes.

Tomar en cuenta que no es posible ofrecer excelente atención al cliente si se contrata a cualquier persona que se presenta al momento de solicitar alguna vacante; razón por la cual es necesario contratar al personal adecuado. Considerando la formalidad, iniciativa, ambición, autodominio, disposición de servicio, imaginación, colaboración y la habilidad analítica que una persona pueda ofrecer a la empresa, independientemente del cargo o puesto que se pretenda ocupar.

Otorgar poder de decisión a los empleados puede ayudar a brindar un mejor servicio en el momento exacto. Ya que si un empleado tiene dicho poder podrá utilizar el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.

Considero importante trabajar con el lema: “Trata a los demás como te gustaría ser tratado”; el cual es fundamental para asegurar la calidad en el servicio de atención a clientes. Recordando siempre que una sonrisa o una buena atención hacia el cliente no cuesta nada pero si te puede dar mucho.

Cada empleado debería ser orientado para adquirir habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para poder desempeñarse en una forma adecuada. Todo esto traerá enormes ventajas tanto en ventas como en posición en el mercado a cada una de las empresas que se establecen en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Mayra Yadira Moguel Che, Hilda Estela Sánchez Martínez. Importancia de la Calidad en el Servicio de atención al cliente y capacitación del personal como factores para mejorar las ventas en el sector comercial de la zona centro de Chetumal, Quintana Roo. Junio 2005.
- Dale H. Besterfield. Control de Calidad. Prentice Hall. Cuarta Edición.
- Philip B. Crosby. La calidad no cuesta. CECSA. Segunda edición, México 1999.
- Philip B. Crosby. La calidad y Yo. Pearson Educación.
- Gilles Legault. Alcanzar la calidad total en una empresa de servicio. TRILLAS.
- Luis R. Picazo Márquez, Fabián Martínez Villegas. Ingeniería de Servicios. MC GRAW HILL.
- Ian Linton. La excelencia del servicio al cliente. Panorama. Febrero de 1999.
- Prof. Jacques Horvitz. Los siete secretos del servicio al cliente. Prentice Hall. Primera edición 2000.
- Pablo Fernández, Héctor Bajac. La gestión del Marketing de Servicios. Granica. México 2003.
- James H. Donnelly. Cómo conquistar al cliente, 25 ideas para lograrlo. Pardos. México 1992.
- Leroy M. Buckner. Servicio a clientes. Mc Graw Hill. 1ª edición México 1980.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. Manual Práctico de Calidad y Productividad a Nivel Internacional. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. 1ª edición 1997, México D.F.
- David Shamber. Estrategias Cliente/ Servicio. Prentice Hall. 1ª edición 1997, México D.F.
- Kart Albrecht. Todo el Poder al Cliente. Pardos. 1ª edición México D.F. 1996.
- Jonathan Kitching. Construya Una cultura de Servicio en su empresa. Panorama. 2001.
- Vidal Patentine Lic. Trajano. 3ra. edición de bolsillo. Editora Dales. Moca Rep. Dom. Año 2000. Pag. 16-17
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/calidadtotal.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/normastqm.htm>
- <http://www.cein.es/web/es/centroempresas/empresas/5278.php>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/92.htm>
- <http://www.calidad.org/>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>