

PE-ECI-53
V422
C-2

B. Spino I-2, 864-2008-C-2

**El Nivel de Satisfacción
de los Clientes Externos de la Empresa Gráficos de
Xela de la Ciudad de Quetzaltenango.
(Práctica Empresarial Dirigida P.E.D.)**

Marvin Salvador Vega Tello

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes - Tutora
Msc. Sandra Concepción de León López - Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2008



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León
Examinadora

Licda. Mayra Jeannette Cobar Arriola
Examinadora

Licda. Mayra Leonor González Castro
Examinadora

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Asesor o Tutor

Msc. Sandra Concepción de León López
Revisora



UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico

decanato@panam.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0003-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 01 DE MARZO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia Recinos Cifuentes tutora, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto – PED- titulada “EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA GRÁFICOS DE XELA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”. Presentada por el estudiante Marvin Salvador Vega Tello y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0025-2007 Quetgo. de fecha 01 de diciembre del 2007; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas. en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 27 de octubre de 2007.

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora del estudiante **MARVIN SALVADOR VEGA TELLO**, carné número **0703488**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "**EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA GRÁFICOS DE XELA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,


Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Colegiado 7675

LICENCIADA
Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Ccl. No. 7675

Quetzaltenango, 29 de Octubre de 2007.

Licenciado:
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como Revisora del estudiante: MARVIN SALVADOR VEGA TELLO, carné número 0703488, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA GRÁFICOS DE XELA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Sandra Concepción de León López
Colegiado 7, 361

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEL: 2444 1111



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sapientia ante omnia, adquiritur sapientia

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0025-2007 QUETGO.

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **MARVIN SALVADOR VEGA TELLO.**

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Lic. Mayra Jeannette Cóbar Arriola

Área de Mercadotecnia: Licda. Mayra Leonor González Castro

Área de Finanzas: Licda. Nancy Gabriela Lam de León

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de:** 90.
3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“El Nivel de Satisfacción de los Clientes Externos de la Empresa Gráficos de Xela de la Ciudad de Quetzaltenango”** **habiendo obtenido la nota global de:** 90.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.
5. El examen oral se practicó el día 01 Del mes de: Diciembre

del año: 2007

Iniciándose a las:

08:30

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (90) = 45

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (90) = 45

De conformidad a lo anterior, el (ia) estudiante:

Vega Tello, Marvin Salvador

Ha sumado la nota final de: 90 Puntos

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

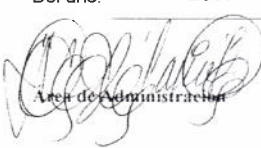
7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 90 Puntos en la categoría de:

Aprobado con distinción

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las


14:00 Horas del día: **01** Del mes de: **Diciembre**

Del año: **2007**


Area de Administracion


Area de Mercadotecnia


Area de Finanzas


Decano Facultad de Ciencias Economicas




Vicerrectoria Academica




Secretaria General

Sabiduria ante todo. adquiere sabiduria

Contenido

Pag.

Resumen

Introducción

Capítulo I

		1
1.1	Planteamiento de problema	1
1.2	Justificación	4
1.3	Objetivos	4
	1.3.1 Objetivos Generales	4
	1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4	Delimitación	5
	1.4.1 Espacial	5
	1.4.2 Temporal	5
	1.4.3 Teórica	5
	1.4.4 Sujetos de la Investigación	5
1.5	Metodología	6
	1.5.1 Instrumentos	6
	1.5.2 Procedimiento	6
	1.5.3 Metodología Estadística	6
1.6	Marco Teórico	8
	1.6.1 Antecedentes	8
	1.6.2 Marco Teórico Contextual	9
	1.6.3 Marco Teórico Conceptual	11
	1.6.3.1 Cliente	11
	1.6.3.2 Satisfacción	11
	1.6.3.3 Servicio al Cliente	12
1.7	Instrumentos	12

Capítulo II	13
Cliente	13
2.1 Características personales	13
2.2 Orientaciones en el estudio del comportamiento del cliente	13
2.3. Los motivos de atracción del producto o servicio	15
2.4 Factores que afectan el consumidor	16
2.4.1 Influencia externa	16
2.4.2 Influencias internas	18
2.5 Proceso de decisión del cliente	20
2.6 Segmentación del cliente	21
2.7 Tipos de Segmentación de mercado	22
CAPITULO III	23
Satisfacción del cliente	23
3.1 Los Niveles de Satisfacción	25
3.2 Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente	26
3.3 Importancia de satisfacer al cliente	28
3.4 Calidad y orientación al consumidor	31
3.5 Factores fundamentales de satisfacción	32
3.6 El servicio como factor clave	35
3.7 Dónde importa más el servicio	38
3.8 Objetivos de la investigación de la satisfacción del cliente	38
3.9 Planificación	39
3.10 La satisfacción como resultado de un proceso	41
3.11 Preparar al personal para recibir las quejas y notas	43
CAPITULO IV	44
Servicio al cliente	44
4.1 Conceptos generales	44
4.2 Componentes del servicio al cliente	47

4.3 Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente	49
4.4 Medición del nivel de servicio	51
4.4.1 Las brechas del servicio al cliente	52
4.5 Matriz de los efectos de la interdependencia cliente–empresa	55
4.6 Curvas de innovación de los sistemas de información	56
4.7 Diseño del servicio al cliente	58
4.7.1 Seleccionar los segmentos de mercado que son objetivos del sistema	59
4.7.2 Estudiar la demanda de servicio al cliente	60
4.7.3 Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar	63
4.7.4 Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente	63
4.7.5 Diseñar la oferta y la promoción del servicio al cliente	66
4.7.6 Principios para el diseño del servicio al cliente	67
4.7.7 Planificación del servicio al cliente	68
4.7.8 El contenido del Plan de Servicio al Cliente es el siguiente	69
Conclusiones	72
 CAPITULO V	 74
Propuesta	74
5.1 Introducción	74
5.2 Justificación	75
5.3 Objetivo General	75
5.4 Objetivos Específicos	75
5.5. Cobertura	76
5.6 Beneficios	76
5.7 Beneficiarios	76
5.8 Fundamentos Teóricos	76
5.8.1 Mejora Continua (KAIZEN)	76

5.8.2 Herramienta para mejorar el servicio (KAIZEN)	77
5.8.3 Gemba	78
5.8.4 Las Cinco M en Gemba-Kaizen	78
5.8.4.1 Mano de Obra	78
5.8.4.2 Materiales y Maquinarias	81
5.8.4.3 Métodos (Tecnología)	82
5.8.4.4 Medida	84
5.9 Esquema de la Propuesta	85
Recomendaciones	107
Anexos	108
Anexo 1	109
Anexo 2	112
Bibliografía	115

RESUMEN

El presente estudio está basado en la necesidad de la Empresa Gráficos de Xela de medir el nivel de satisfacción de los clientes que actualmente visitan las instalaciones de la misma, como también identificar las características, opiniones y demandas que los clientes tienen para la empresa.

Este trabajo se basa en la teoría administrativa de Servicio al Cliente en el cual se detallan varios aspectos sobre los temas de Cliente, Satisfacción y Servicio, pilares sobre los cuales se fundamenta toda operación de cualquier tipo de organización para poder alcanzar el éxito o desarrollo que se trazan.

Según la investigación realizada el nivel de satisfacción de los clientes es en un porcentaje alto, según la mayoría de las respuestas indican que están satisfechos con el servicio que actualmente se presta, lo cual dio la base para establecer un sistema de mejoramiento continuo para poder mantener y mejorar día a día el servicio y de esa manera convertir a la empresa Gráficos de Xela en una de las más competitivas y prósperas de la región.

Se estableció una programación de Mejoramiento Continuo basada en el Sistema Gemba – Kaizen, la cual da parámetros efectivos para tomar acciones a nivel de toda la organización para lograr el alcance de los objetivos. Este sistema es una fuerte disciplina de trabajo la cual está orientada a mejorar la calidad, tanto de los productos como de los servicios de todo tipo de organización.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala actualmente la mayoría de empresas están pasando por una época en la cual se hace necesario modificar los patrones de actividades que hasta hace algunos años eran muy productivos para ellas. Las situación económica del país, las exigencias cada vez mas grandes de mejores características de los productos, la proliferación de empresas dedicadas a las mismas actividades; son algunas de la causas de que las empresas busquen mejorar cada día más.

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas de artes graficas en Guatemala es la falta de conocimientos técnicos sobre Administración de Empresas, lo cual influye considerablemente en la calidad de los productos y en el servicio que prestan las mismas, que cada día son mas exigidos por los consumidores; por lo tanto es muy importante determinar alguna forma de cómo enfrentar esta problemática que afecta a muchas empresas en nuestro medio y proporcionar una formula de cómo se pueden enfrentar estas situaciones.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier empresa en el medio. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen

adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los empresarios deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la empresa depende de ello.

Gráficos de Xela, es una de las empresas que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las empresas más sólida, rentable, eficiente y productiva dentro del segmento de la competencia. Sin embargo dado el crecimiento de la cartera de clientes, requiere día a día diseñar estrategias que le permita permanecer en su posición actual, la cual ha sido lograda en un mercado de grandes expectativas.

De tal forma, para mantener una empresa en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

Partiendo de esta premisa se puede asegurar que el Servicio al Cliente da un toque personal a la relación empresa-cliente, lo cual hará que el cliente se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de crecimiento de la cartera y por ende una excelente servicio al público.

Capítulo I

Diseño de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema

Hace algunos años la calidad de los productos pasó de ser tan solo un desafío, a ser el siguiente pre-requisito para la competitividad. El tiempo se convirtió en el próximo reto por vencer para las empresas que aprendieron a fabricar un producto de mejor calidad a un bajo costo. Hoy en día el desafío máximo de las empresas es el servicio al cliente, sobre el cual tienen que ir enfocadas todas las actividades de las mismas para poder sobrevivir en el mercado competitivo.

Las empresas que dominaran el mercado en las décadas posteriores serán las que puedan ofrecer productos de alta calidad y precio competitivo en el momento justo en que los requiera el cliente, y en una forma que satisfaga las necesidades de este y aun más que exceda sus expectativas. En resumidas cuentas esto es servicio al cliente ya que este conjuga todos los atributos y no hay duda de que las empresas tendrán una posición privilegiada en el mercado local y nacional.

En Quetzaltenango existen una gran cantidad de empresas de artes gráficas donde se emplea la mano de obra de personas que generalmente han realizado el trabajo por un período largo de tiempo, y es por ésta razón que en ocasiones llegan a perder el interés hacia el trabajo y se crea un ambiente en el que los empleados no mejoran continuamente su capacidad de realizar los productos y proporcionar servicios que posean un valor particular para los consumidores.

En la actualidad es muy notoria la necesidad de contar con mejores productos y servicios que satisfagan las necesidades de las personas; y en la ciudad de Quetzaltenango según un análisis realizado ninguna empresa de artes gráficas se interesa en el servicio al cliente; y no hay duda que dichas empresas han descuidado la producción de bienes y servicios y que muchas de ellas se han olvidado de los clientes.

Hoy en día crece cada vez más la demanda de un mejor servicio al cliente. Las empresas de todos los sectores comienzan a competir con base en la calidad y servicio y no solamente en el costo; y si se encuentra una relación entre buena administración, mayor productividad y satisfacción al cliente, se podrá motivar a las empresas de artes gráficas a que practiquen todas las herramientas que brinda la técnica de marketing del servicio al cliente para que puedan obtener beneficios.

En Quetzaltenango no existen estudios sobre el nivel de satisfacción cliente externo en las empresas de artes gráficas y vale la pena resaltar que para estas empresas minimizar costos es el factor principal. En este sector de la industria si una empresa no es competitiva en éste sentido, ni siquiera puede ingresar en el mercado local.

Si se dirigen los esfuerzos para que se aprenda a organizar y controlar dichas actividades y se estimula una verdadera participación de los empleados; si se exige el trabajo en equipo y de alguna forma se busca que se reduzcan las barreras interpersonales, se logrará que los empleados sean más productivos y que los productos y servicios llenen y sobrepasen las expectativas y necesidades de los clientes día con día.

Es muy importante puntualizar que las personas que trabajan en el sector de las artes gráficas como en muchos otros sectores, se niegan a cambiar la forma de realizar sus actividades laborales, son personas que muchas veces no les interesa cambio alguno y por lo tanto se rigen a estándares ya establecidos y sólo se preocupan por realizar su trabajo como lo han realizado hasta ahora.

Entonces hay que identificar la mejor forma de cómo se va a concientizar sobre la importancia de innovar y mejorar cada día los métodos tanto de producción como de administración de sus labores, comenzar a inmiscuirlos en la cultura del servicio al cliente y lograr establecer una armonía en sus labores fomentando el trabajo en equipo con objetivos bien establecidos.

Es importante saber que es una tarea que no será fácil por el temor al cambio que es generalizado en los empleados, pero si se logra implementar todo lo planeado se estará alcanzando un éxito muy importante, tanto para la empresa como para todas las personas que forman parte de la misma.

Por todo lo expresado anteriormente, es necesario plantear ¿Cuál es el nivel de satisfacción en el servicio que se presta al cliente externo en la empresa Gráficos de Xela de la ciudad de Quetzaltenango?

1.2 Justificación:

En la actualidad la calidad y el servicio son las dos armas de batalla en el mercado local y nacional. Por lo que es muy importante que la empresa diseñe una estrategia de operaciones encaminadas a lograr el máximo aprovechamiento de todos sus recursos, que sus colaboradores estén comprometidos con el logro de los objetivos, pero lo más importante que todo esté dirigido a lograr la satisfacción total del cliente con productos de calidad y con un servicio incomparable que marque la diferencia entre la empresa y la competencia.

Al lograr implementar esta cultura de servicio al cliente, conllevará al desarrollo de la empresa, su diferenciación con las empresas dedicadas a la misma actividad y sobre todo a mejorar la rentabilidad de la misma.

1.3 Objetivos:

1.3.1 General:

- ◆ Medir el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio que se les está prestando.

1.3.2 Específicos:

- ◆ Evaluar la opinión de los clientes con respecto al servicio actual que presta la empresa.
- ◆ Analizar que demandas y/o necesidades tienen los clientes actualmente.

1.4 Delimitación:

1.4.1 Espacial:

El estudio se realizó en la empresa Gráficos de Xela donde se midió como realiza sus actividades cotidianas, buscando en todo momento el poder proporcionar parámetros de acción, los cuales incidan en el desarrollo de la misma y puedan servir de consulta y guía para cualquier empresa que desee iniciarse en la cultura del servicio al cliente.

1.4.2 Temporal:

El tiempo de duración de presente estudio es de abril a octubre del 2,007

1.4.3 Teórica:

Teorías y conceptos de Administración de Empresas

1.4.4 Sujetos de la investigación:

- a) El gerente / propietario de la empresa Gráficos de Xela
- b) Los clientes de la empresa o las personas que tratan directamente con la empresa
- c) Los colaboradores

1.5 Metodología:

1.5.1 Instrumentos:

Se utilizaron boletas de diagnóstico y análisis, con el fin de establecer las bases para iniciar acciones a seguir y mejorar la situación actual de la empresa; y además entrevistas por medio de boletas a los clientes para establecer el grado de satisfacción que les brindan los productos de la empresa.

1.5.2 Procedimiento:

- a) Elección del tema de estudio
- b) Elección del instrumento práctico
- c) Entrevista al gerente de la empresa
- d) Al momento de la entrevista se le explicará al gerente los motivos por los cuales se realizará la investigación y los beneficios que se pueden obtener al permitir entrevistar a sus clientes. Se trató de obtener la información mas completa acerca de lo que el gerente opina acerca de la mejora de la administración y del servicio al cliente.
- e) Se entrevistó por medio de boletas, a una muestra de las personas que son parte de la cartera de clientes de la empresa, con el fin de conocer sus necesidades y su grado de satisfacción con respecto al servicio de impresión que le han brindado la empresa hasta el momento.
- f) Tabulación de datos
- g) Presentación de los datos obtenidos.
- h) Análisis e interpretación de resultados.

- i) Investigación bibliográfica para la sustentación.
- j) Conclusiones
- k) Recomendaciones
- l) Elaboración de una guía de acciones.

1.5.3 Metodología estadística:

Para obtener la muestra a investigar se tomó el 100% de la población de la cartera de clientes de la empresa Gráficos de Xela, que consta de un total de 200 clientes en la misma.

Para la selección del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula:

$$n^{10} = N / (N * d^2 + 1)$$

Dónde:

N = tamaño de la población

n^{10} = tamaño de la muestra

d = error promedio permitido, 8.5 %.

Para obtener la muestra de una población de 200 clientes, el error promedio se adecua a los cálculos, el resultado que se obtuvo es de información cualitativa, por lo que el error promedio más adecuado es el 8.5% con el objeto de no dificultar el manejo y la calidad de los resultados.

Muestra de la cartera de clientes

$$n_{\text{Clientes}} = 200 / (200 * 0.085^2 + 1)$$

$$n_{\text{Clientes}} = 200 / (2.44)$$

$$n_{\text{Clientes}} = 82$$

1.6. Marco Teórico:

1.6.1 Antecedentes:

Sandoval, (1,997) En su tesis titulada “Relación existente entre motivación de personal de empresas pequeñas de artes gráficas y la satisfacción de los clientes de la empresa”, buscó establecer el vinculo entre estos dos resultados de una buena administración y encontró que la satisfacción es una actitud que se caracteriza por un sentimiento de agrado sobre una situación que se imaginó previamente. La satisfacción es un estado que se presenta en todas las facetas de una persona, esto incluye a la familia, trabajo, bienes, etc. Por eso es necesario conocer su actitud hacia su satisfacción, hacia los bienes y servicios que recibe. Y llegó a la conclusión de que esto es la base de la calidad, puesto que la satisfacción de los clientes tanto internos como externos es lo que se pretende lograr con cualquier actividad que se realice dentro de la empresa.

Pérez,(1998). En su tesis titulada “Propuesta de estrategia para optimizar el servicio personalizado de atención al cliente en el Hotel Príncipe”. Este trabajo trató de demostrar los beneficios de la optimización del servicio personalizado de atención al cliente en la empresa Hotel Príncipe, basado principalmente en los procesos de alojamiento, alimentación y servicios complementarios que exige el contacto directo con los clientes y su repercusión en el aumento de las ventas y de la rentabilidad de la empresa.

González, (1999). En su tesis titulada “Evaluación de la calidad del servicio presentado en el departamento de atención al cliente de Interbank”, orientado a la optimización del proceso de atención al cliente. Sugiere mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente de manera que llene las expectativas de información financiera de los mismos, para lo cual la gerencia debe inducir a los empleados en los instrumentos financieros más idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes, así como también motivar a los empleados de modo que ellos se sientan satisfechos con ellos mismos y puedan mejorar el servicio que prestan a los clientes de la organización, por lo cual recomienda desarrollar programas de adiestramiento para actualizar los conocimientos.

1.6.2 Marco Teórico Contextual:

La empresa Gráficos de Xela tiene 29 años de funcionar en el mercado de la ciudad de Quetzaltenango, fundada en el año de 1,978 iniciando operaciones en el mismo año dedicándose a las artes gráficas. Como toda empresa surge del sueño de una persona que desea establecer una empresa próspera y que le produjera ingresos. La evolución de la misma ha sido lenta en los primeros años, ya que la falta de recursos económicos y la situación política del país en esos años. Con el pasar del tiempo ha mejorado sus procesos y se ha ampliado el mercado de la misma, lo que ha dado como resultado que a la fecha sea una empresa próspera y con un futuro comercial muy amplio.

Actualmente cuenta con ocho trabajadores incluyendo a su fundador, los cuales se dedican a la tarea de transformación de materia prima en papelería comercial, social y publicitaria. Cuenta con máquinas de última tecnología con las cuales se logran trabajos de excelente calidad y que logran llegar al nivel de los trabajos elaborados por las mejores empresas de la ciudad capital.

La empresa no cuenta con una filosofía institucional establecida, pero las metas y objetivos de la misma están bien definidos. La calidad de trabajos es de las mejores en el mercado quetzalteco, el manejo de los precios ha sido cuidado minuciosamente por el gerente, ya que se cuenta con muy buenos precios a nivel del mercado de la ciudad, motivo por el cual empresas de otros departamentos del occidente son clientes de la misma.

Actualmente el país atraviesa por tiempos difíciles, tiempos de cambios rápidos y significativos en el ambiente económico. Las empresas tiene que estar en un cambio permanente, una transformación acelerada que los lleve a caracterizarse y sobresalir entre toda la competencia. Hay que estar a la vanguardia en velocidad, tecnología y precio, pero se descuida lo mas importante, el servicio por lo que el estudio se basó en establecer que factores influyen en el nivel de satisfacción del cliente externo, ya que son ellos los que mantienen con vida a toda empresa y se tienen que encaminar todas las acciones a lograr la lealtad de los mismos.

1.6.3 Marco Teórico Conceptual:

1.6.3.1 Cliente:

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor.

Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. En términos de procesos, existen y se definen también los clientes internos y los clientes externos a la organización, entendiéndose a los primeros como parte de la cadena de producción y/o provisión de un servicio, y a los segundos como los consumidores finales o intermedios.

1.6.3.2. Satisfacción:

La satisfacción en su ámbito más general es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción. La satisfacción en su ámbito más común, es el

cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado.

1.6.3.3. Servicio al cliente:

Conjunto de prestaciones que el cliente espera, que acompañan al producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la garantía y la imagen del mismo”.

1.7 Instrumentos:

Las boletas a utilizar para analizar a los tipos de clientes de la empresa tanto internos como externos son las que a continuación se presentan:

A) Clientes externos (Ver anexo 1)

Capítulo II

Cliente¹

2.1 Características personales

Un factor fundamental del mercado en el desarrollo de la mayor parte de los productos y servicios es la manera en que los clientes gastan su dinero, o sea cómo compran los productos y servicios. Los expertos en mercadotecnia han de tener una idea general de los patrones de gastos de los clientes, lo mismo que los factores motivacionales que intervienen en su proceso de toma de decisiones.

2.2 Orientaciones en el estudio del comportamiento del cliente

El estudio del comportamiento del cliente y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para poder implementar con eficacia las acciones de marketing por parte de las empresas. Se conoce como cliente a aquella persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad.

El comportamiento del cliente es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades. El cliente es considerado desde el marketing como el “rey”, ya que de en cierto modo las empresas tienen que cubrir sus necesidades en un proceso de adaptación constante, mediante el cual los expertos intuyen estas necesidades e implementan las estrategias que procedan para satisfacerlas. Por tanto,

¹ Desatrick, R. Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas. 1990

existen una serie de cuestiones que los directores de marketing deben plantearse a la hora de estudiar al cliente.

- ¿Qué compra? Supone analizar el tipo de producto que el cliente selecciona de entre todos los productos que quiere.
- ¿Quién compra? Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es bien el cliente, o bien quien influya en él.
- ¿Por qué compra? Analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al cliente mediante su adquisición.
- ¿Cómo lo compra? Tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional. Si la paga con dinero o con tarjeta...
- ¿Cuándo compra? Se debe conocer el momento de compra y la frecuencia de la compra con relación a sus necesidades, las cuales son cambiantes a lo largo de su vida.
- ¿Dónde compra? Los lugares donde el cliente compra se ven influidos por los canales de distribución y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, etc.
- ¿Cuánto compra? La cantidad física que adquiere del producto, o bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.
- ¿Cómo lo utiliza? Con relación a la forma en que el cliente utilice el producto se creará un determinado envase o presentación del producto.

Hay que añadir además que el cliente tomará más o menos conciencia en el proceso de decisión en función de la duración del bien, y acentuará su análisis en aquellos bienes que, por sus características van a necesitar de un servicio de mantenimiento para poder ser utilizados durante el período de su vida normal.

2.3. Los motivos de atracción del producto o servicio:

¿Porqué razón compra mi cliente el producto o servicio de mi empresa? ¿Porqué va a preferir comprar el de mi empresa y no el de otra empresa de la competencia?

En una lista indicativa, en absoluto exhaustiva, tendríamos:

- El precio,
- la duración,
- la versatilidad,
- la rapidez,
- la facilidad de uso o manejo,
- el mantenimiento o reparación,
- el bajo coste de instalación,
- el tamaño,
- el peso,
- la presentación,
- el envoltorio o empaquetado,
- la novedad.

Se trata de detectar el motivo o motivos por los cuales mi producto o servicio son únicos. Lo diferencian de la competencia.

2.4 Factores que afectan al consumidor:

2.4.1 Influencia externa:

El ambiente externo se compone de seis factores específicos: cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia y factores personales.

a) *Cultura*: Abarca los conocimientos, creencias, arte, normas morales, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Es el fundamento de muchos valores, creencias y acciones del cliente.

Por ejemplo, la importancia que la gente de nuestra sociedad concede al tiempo y a la puntualidad constituye la base a las reacciones positivas de los compradores ante ofertas de mercado como franquicias de establecimientos de comida rápida, cajas rápidas en los supermercados y relojes de cuarzo.

b) *Subcultura*: Se pone de relieve los segmentos de determinada cultura que poseen valores, costumbre y otras formas de conducta que son propias de ellos y que los distinguen de otros segmentos que comparten el mismo legado cultural.

Estos aspectos de singularidad tienen a veces importantes implicaciones en el conocimiento del cliente y en el desarrollo de buenas estrategias de marketing. Se presta especial atención a las subculturas que se distinguen por su edad y sus características étnicas.

c) *Grupo Social*: Puede concebirse como un conjunto de personas que tienen un sentido de afinidad resultante de una modalidad de interacción entre sí.

Estos grupos cumplen una gran diversidad de funciones, una de ellas es la influencia que los miembros del grupo pueden ejercer sobre el grupo y que es importante desde el punto de vista del comportamiento del cliente, es decir, el grupo contribuye a convencer y a orientar los valores y la conducta del individuo un ejemplo de ello lo encontramos en el interés en el que los estudiantes universitarios muestran por la última moda y por la música. Otro aspecto interesante de los grupos sociales es el hecho de que contribuyen a proporcionar al público diversas formas de información capaces de influir en el comportamiento posterior.

d) *Familia*: Es una forma especial de los grupos sociales que se caracteriza por las numerosas y fuertes interacciones personales de sus miembros.

La influencia de ellos en las decisiones de compra representa en área de gran interés en el ámbito del comportamiento del cliente, en algunos casos, las decisiones las adopta un individuo con poca influencia de otros miembros de la familia.

En otros casos, la interacción es tan intensa que se afirma que se produce una decisión conjunta y no se limita a una mera influencia recíproca. Otro aspecto de la influencia familiar en el comportamiento del cliente es la forma en que la etapa del ciclo de vida de la familia incide en la compra de determinados productos y servicios por ejemplo cuando son recién casados, los matrimonios con niños, etc.

e) *Factores Personales*: Los expertos en marketing se han interesado en el proceso de la influencia personal, el cual puede definirse como los efectos en que un individuo produce la comunicación con otros. La influencia personal influye en la cantidad y el tipo de información que los compradores obtienen con respecto a los productos.

También se considera un factor importante que repercute en los valores, actitudes, evaluaciones de marca e interés por un producto. La influencia personal incide considerablemente en el proceso de difusión a través del cual un nuevo producto y las innovaciones de servicio se dan a conocer en el mercado.

La influencia personal constituye una importante función de los líderes de opinión que son aquellas personas a quienes la gente acude en busca de consejo, opinión y sugerencias cuando se toman decisiones de compra.

2.4.2 Influencias internas:

El ambiente externo se dirige hacia los determinantes individuales, demuestra que los estímulos individuales no influyen directamente en los clientes. Por el contrario, son modificados por factores internos como aprendizaje, personalidad, actitudes, procesamiento de información y motivos.

El círculo abierto entre el proceso de decisión y estas variables denota la gran influencia que ejercen sobre el proceso de decisión. Las determinantes individuales son: Personalidad y auto concepto, motivación y participación, procesamiento de información, aprendizaje y memoria, actitudes.

a) *Personalidad y auto concepto*: Ofrecen al cliente un aspecto central., ofrecen una estructura para que despliegue un patrón constante de comportamiento.

b) *Motivación*: Son factores internos que impulsan el comportamiento, dando la orientación que dirige el comportamiento activado. La participación designa la relevancia o importancia que el cliente percibe en determinada situación de compra.

c) *Procesamiento de Información*: Designa las actividades que los clientes llevan a cabo cuando adquieren, integran y evalúan la información. Generalmente esas actividades requieren la búsqueda activa de información o su recepción pasiva, fijarse exclusivamente en ciertas partes de la información, integrar la que ha sido objeto de nuestra atención con la proveniente de otras fuentes y evaluarla con miras a la toma de decisiones.

También intervienen en ella factores individuales como la motivación, aprendizaje y actitudes.

d) *Aprendizaje y Memoria*: Trata de comprender lo que aprenden los clientes, cómo aprenden y que factores rigen la retención del material aprendido en la mente del cliente. Los clientes adquieren productos y recuerdan su nombre y características y además aprenden criterios para juzgar los productos, lugares donde adquirirlos, capacidades relacionadas con la solución de problemas, patrones de gustos y de conducta.

Todo ese material aprendido que se encuentra almacenado en la memoria, ejerce un influjo muy significativo sobre la manera en que los clientes reaccionan ante cada situación.

e) *Actitudes*: Rigen la orientación básica hacia los objetos, las personas, los hechos y nuestras actividades.

f) *Actividades*: Influyen profundamente en como actuarán los clientes y su reacción ante los productos y servicios, así como su respuesta ante la comunicación que los mercadólogos preparan para convencerlos de que adquieran sus productos.

2.5 Proceso de decisión del cliente:

La actuación total del proceso de toma de decisiones puede interpretarse así: Cuando el sujeto ha asimilado los estímulos exteriores, se produce una serie de interacciones entre las variables internas. Estas interacciones se resuelven finalmente en una conducta el acto de selección de un producto y marca, o un servicio (compra).

- Reconocimiento del problema o de la necesidad que debe satisfacer.
- Búsqueda de la información en el sentido de averiguar qué productos o servicios existen en el mercado que satisfacen su necesidad. La realiza mediante las campañas de publicidad, preguntas a terceros u observación.
- Evaluación de las alternativas que más le convienen de entre los existentes. establecimiento de prioridades.

También influyen las percepciones del cliente, que pueden ser reales o no.

- Decisión de compra, adquiriendo el producto o marca que ha seleccionado, esta fase se suele dar en el establecimiento, en la que influyen un vendedor.
- Utilización del producto y evaluación postcompra, cuyo estudio y conocimiento de la conducta del comprador satisfacción o no es muy importante para los directores de marketing con relación a futuras compras.
- La satisfacción determina el hecho de que se produzca la repetición de compra.

2.6 Segmentación del cliente:

El conjunto de personas u organizaciones que forman el mercado constituyen lo que denominamos como sociedad de consumo, y en esa gran masa de consumidores no reina la homogeneidad, hay una gran variedad de deseos y preferencias que se acucian con motivaciones singulares e influencias variadísimas propias del rápido cambio tecnológico de nuestra época, todo ello agravado por una oferta de productos muy superior a las necesidades que realmente tienen los clientes.

En un mercado de estas condiciones, a la empresa no le queda más remedio que aplicar la segmentación. Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos

estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

2.7 Tipos de Segmentación de mercado:

- a) Segmentación Geográfica: subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- b) Segmentación Demográfica: se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- c) Segmentación Psicográfica: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- d) Segmentación por comportamiento: se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el cliente utiliza el producto.

CAPITULO III

Satisfacción del cliente²

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

En el caso de las pequeñas empresas muchos de sus propietarios tienen una mentalidad artesanal, conciben su producción en gran medida como una artesanía, y de tal forma como el pintor o el escultor producen bienes como si se tratará de obras artísticas de acuerdo a sus propios gustos y no como la producción de bienes destinadas a satisfacer las necesidades de terceros.

Una empresa debe no sólo satisfacer a los usuarios de los productos o servicios, que serán aquellos que los consumen, sino además la de sus

² Autor: Horovitz, Jacques – La Calidad del Servicio- McGraw Hill- 1,991

clientes directos y la de aquellos que conforman el canal de distribución, como así también la del decisor final (que puede o no ser el consumidor final).

Muchas empresas se esmeran en producir productos o servicios de primera calidad, pero estropean todo con una pésima atención telefónica, una entrega fuera de tiempo o una facturación con innumerables errores.

Ahora bien dentro de esa necesidad de satisfacer plenamente al cliente y usuario, no sólo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuales son las necesidades de los clientes y usuarios mediante un estudio o investigación de mercado. Una empresa que trate de satisfacer necesidades de acuerdo a lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes o usuarios, y no de acuerdo a lo que estos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado.

Muchas veces las empresas al tener un nivel de demanda que cubre sus niveles productivos creen que sus productos son bien aceptados en el mercado, pero ojo, puede ser que los consumidores tengan otros deseos o niveles de satisfacción, no existiendo aún otro competidor en el mercado que pueda cubrirlos. Pero de aparecer éste, nuestra empresa vería decrecer muy rápidamente sus ventas. Algo parecido ocurre con aquellas empresas de servicios monopólicos que se jactan de cubrir la demanda de sus usuarios sin tomar debidamente en consideración que requieren realmente estos y que tanto cubren sus servicios los niveles de satisfacción.

Los monopolios son efímeros y se hallan en trance de desaparición. La vida de productos y servicios no cesa de reducirse con ayuda de la

tecnología, se popularizan cada vez más. Los mercados se segmentan cada vez más y cada vez es más difícil satisfacer a un cliente mejor educado, informado y más mimado. En tales condiciones, la supervivencia de la empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera.

La época de “eso se venderá de todas formas” concluyó. El cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

No menos cierto es que la falta de estudio del mercado puede llevar a la empresa a satisfacer los requerimientos de sus clientes actuales, mientras un mercado cada vez más grande se vuelcan a otros tipos de productos o competidores. Al perder contacto con el mercado la brecha entre los productos o servicios que se ofrecen y aquellos que son requeridos se irán ampliando cada vez más con el transcurso del tiempo, razón por la cual cerrar dicha brecha le será cada vez más difícil y costoso.

3.1 Los Niveles de Satisfacción:

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- o *Insatisfacción:* Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.



- o *Satisfacción*: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- o *Complacencia*: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de *satisfacción del cliente*, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron [1].

3.2 Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el *rendimiento percibido* y 2) las *expectativas* que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el *rendimiento percibido* se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las *expectativas* se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el *nivel de satisfacción* se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el *rendimiento percibido* ha sido “bueno” (valor: 7), pero que las *expectativas* que tenían los clientes eran muy “elevadas” (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO

3.3 Importancia de satisfacer al cliente:

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
2. Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
3. El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
4. Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Por otro lado 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 del Cliente” con un índice ponderado de 30 puntos.

<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

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

En casi todos los sectores, los consumidores satisfechos se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicios.

Otro aspecto fundamental a considerar esta vinculado con el hecho de que los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

Debe resaltarse también que es mucho más fácil lograr la repetición de una compra que abrir una cuenta nueva. En consecuencia, cuanto mayor

sea la lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa, más bajos serán sus costos de operación en el área de ventas. La empresa no tiene que invertir tanto tiempo y recursos en persuadir al cliente para que compre sus productos.

Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares, colegas, relacionados en el área de negocios, etc. Los clientes contentos no sólo son más leales a las marcas, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o a abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “período de gracia”, que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

De todo lo antes expuesto se concluye que los clientes / consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa (conjuntamente con su fuerza laboral y capacidad de dirección). Este es un activo cuyo valor puede calcularse como valor presente de las ventas promedios por período de tiempo correspondientes a los diferentes tipos de clientes y multiplicados por los nuevos clientes que ellos atraen a la empresa.

El proyecto PIMS de Harvard Business School, demostró que las empresas que ofertan productos de superior calidad también muestran niveles más altos de rendimiento financiero. Usualmente, los productos de superior calidad se relacionan muy estrechamente con los niveles de satisfacción de los consumidores; en consecuencia, y por extensión, niveles

más altos de satisfacción de los consumidores generan, a su vez, niveles más altos de rentabilidad.

Es por todo lo antes visto, que se hace menester monitorear cuidadosamente los niveles de satisfacción, contar con una información y estrategia volcada en el Cuadro de Mando Integral, y auditar dichos niveles, dándole la misma importancia que a los otros componentes del patrimonio financiero de la empresa.

3.4 Calidad y orientación al consumidor:

Dos principios fundamentales elevados como insignias por las empresas japonesas son:

- 1º Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo
- 2º Orientación hacia el consumidor; no hacia el producto. Pensar desde el punto de vista de los demás.

Si una empresa sigue el principio de buscar “primero la calidad”, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente a la larga, sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable. Pero una empresa que siga el principio de “primero las utilidades”, posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

En cuanto al segundo aspecto fundamental antes mencionado, que es la orientación al consumidor, las empresas deben fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos. La actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.

Hay que conocer la verdadera calidad que cumple los requisitos de los consumidores. El control de la calidad se hace para lograr aquella calidad que cumpla los requisitos de los consumidores. El primer paso es saber el verdadero significado del concepto calidad. Los requisitos de los clientes cambian continuamente, y año tras año se exige una calidad mayor.

Las normas que eran suficientes en el momento de fijarse, se tornan anticuadas muy pronto. Al aplicar el control de calidad no se pretende solamente cumplir normas nacionales y de la empresa sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores. En la práctica la empresa debe revisar y mejorar las normas de calidad constantemente.

Los consumidores no suelen quejarse. Tal vez se quejen si encuentran una falla en un artículo costoso, como un automóvil, más para la mayoría de los artículos no dicen nada. En otras palabras, sus quejas son latentes u ocultas, y cuando vuelven a comprar un producto similar, simplemente optan por otra marca.

3.5 Factores fundamentales de satisfacción:

De las investigaciones realizadas se identifican cuatro factores básicos y fundamentales para lograr la satisfacción del cliente, siendo estas:

las variables relacionadas con el producto, las variables relacionadas con las actividades de ventas, las variables relacionadas con los servicios post-venta y las vinculadas a la cultura de la empresa. Los factores relacionados con el producto incluyen aspectos tales como diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los diseñadores, procesos de producción, sistemas de control de calidad. En el área de las actividades de venta se incluyen factores como el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios, y la actitud que éstos proyectan hacia los consumidores. Los servicios post-venta incluyen cosas como garantías, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes. La cultura empresarial cubre los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles.

Producto

Diseño

- Mensaje
- Efectividad de venta y de servicio de apoyo

Retroalimentación e incentivos

Proveedores y procesos de producción

- Contacto con los clientes
- Calidad
- Costes

Actividades de venta

Mensajes

- Explícitos
- Implícitos

Actitudes

- Entrenamiento de la fuerza de ventas
- Sistemas de recompensa a la fuerza de ventas

Intermediarios

- Incentivos
- Selección
- Entrenamiento
- Controles

Apoyo post-venta

Servicios de apoyo

- Asistencia
- Calidad y rendimiento

Retroalimentación y devoluciones

- Asistencia
- Responsabilidades

Cultura

Símbolos y sistemas formales

- Declaración de misión
- Objetivos de rendimiento
- Sistemas de compensación

Símbolos y sistemas informales

- Creencias
- Valores

3.6 El servicio como factor clave:

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de tangibles o intangibles. El fabricante de autos provee el servicio de locomoción para el cliente, el fabricante de fármacos el servicio de recuperar o proteger la salud del usuario y de igual forma podemos continuar. Por otra parte, toda empresa provee de un porcentaje de tangibles y otro de intangibles, así un restaurante provee un elemento intangible como es la atención cordial de sus camareros, como así también de un elemento tangible como lo es la comida. Un vendedor de computadoras vende un tangible que es la PC, pero también un intangible que es el asesoramiento e instalación de la PC y del software, como de clases de aprendizaje para el comprador. Por tales razones la calidad del servicio es esencial en la satisfacción del consumidor.

Dentro de ese nuevo marco debe recordarse y subrayarse que el vendedor o prestador del servicio no le hace ningún favor a los clientes al servirlos. Son ellos quienes le hacen un favor al vendedor o a la empresa, al darle la oportunidad de atenderlos. El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos. El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los

clientes, no existe la mentalidad de “no es mi trabajo”. Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos. La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización. Es el desempeño lo que hace que regresen o se retiren. Por qué proporcionar un servicio con valor agregado. Existe una razón muy sencilla para proporcionar este servicio: “Es lo que se debe hacer, los clientes tienen expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas”.

Las empresas que utilizan el servicio como una ventaja competitiva pueden cobrar más por sus productos y servicios, realizan más ventas y superan a la competencia en la participación de mercado. Aquellas empresas que descubren la crisis en los servicios al cliente y hayan aprendido a desplazar a sus competidores mediante un buen servicio serán las verdaderas beneficiadas.

En el sentido más amplio, el servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados. De modo que las fuentes de satisfacción son diversos y algunas veces sutiles o sorprendentes.

Los beneficios más claros del servicio superior, como los del control de calidad total, se materializan en forma de dinero ahorrado. Del mismo modo que el hacer bien las cosas en la fábrica a la primera ahorra los costes de volver a realizar el trabajo y del material estropeado, el prestar un buen servicio al cliente ahorra los elevados costes de ganarse la antipatía de los compradores. Por ejemplo, piense en cualquier máquina complicada que trae unas instrucciones tan poco claras que un usuario normal no puede comprender.

Los mayores costes que ahorra el servicio son con diferencia los de reemplazar clientes perdidos. Los costes de marketing necesarios para captar un nuevo cliente son de tres a cinco veces más elevados que los costes de marketing para retener a uno antiguo. Esta disparidad es más importante en mercados en los que las compras repetidas se producen lentamente, en los que el precio de un producto o un servicio es elevado, y donde los clientes han de soportar elevados costes por cambiar de marcas o de proveedores. En mercados como éstos –sistemas informáticos, automóviles, auditorías independientes- los clientes que se pierden en beneficio de la competencia son clientes que, normalmente, se han perdido para siempre.

Por el contrario, los clientes leales ofrecen a sus proveedores un beneficio triple. Compran en lugar de que les vendan, de modo que los costes de marketing y ventas para llegar hasta ellos son menores que los de buscar nuevos clientes. En segundo lugar, una empresa que trata con clientes leales sabe muchas cosas sobre ellos, y sabe cómo ponerse en contacto con sus clientes, de modo que estas empresas no tienen que gastar mucho en transacciones y comunicaciones. Y un cliente muy leal compra más que un cliente moderadamente leal o que un nuevo cliente.

3.7 Dónde importa más el servicio?:

El impacto de un servicio descollante al cliente es casi siempre positivo, pero suele variar. El servicio puede no ser crucial para los monopolios o las dictaduras, o cuando la miseria obliga a comprar al cliente estrictamente por el precio. Incluso en estos casos, la indiferencia al servicio es peligrosa.

Las ventajas de un buen servicio parecen ser enormes en: mercados maduros, como los de automóviles, las maquinarias agrícolas y algunos productos químicos. Sectores altamente competitivos, como el transporte aéreo, el equipamiento de oficinas y los alimentos envasados; los llamados negocios básicos como la banca, los seguros y la fabricación de aceros primarios donde el servicio al cliente es el único medio de diferenciación; y cualquier negocio basado en productos que cuestan mucho, duran un cierto tiempo y necesitan servicio post-venta y mantenimiento para ser útiles.

“En todos los sectores, cuando los competidores están muy cerca los unos de los otros, ganarán aquellos que den importancia al servicio al cliente”. A largo plazo, el factor singular más importante que afecta a la actuación de la unidad empresarial es la calidad de sus productos y servicios, con relación a la competencia.”

3.8 Objetivos de la investigación de la satisfacción del cliente:

La investigación de la satisfacción del cliente tiene que apuntar a estos cuatro objetivos principales:

1. Determinar los rasgos básicos de rendimiento que dan como resultado la satisfacción del cliente.
2. Evaluar el desempeño de la compañía y de su competidor principal.

3. Establecer las prioridades y adoptar las medidas para corregir los problemas.
4. Controlar los progresos.

3.9 Planificación:

La satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planificación, tanto en la estratégica, como en la de largo plazo y la operativa. Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan.

La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer un determinado tipo de necesidades. Es justamente manteniéndose actualizado en cuanto a dichas necesidades cambiantes, como la empresa podrá mantener y mejorar sus niveles de satisfacción.

Una planificación inteligente es un primer paso esencial para asegurar tanto el éxito técnico como el político de la satisfacción del cliente. Los resultados deben generar acciones que lleven al mejoramiento. La realización de una encuesta técnicamente correcta no garantiza por sí sola buenos resultados. El mejoramiento de la satisfacción del cliente debe involucrar a toda la organización. Hay dos objetivos primordiales que deben contemplar los planes de la empresa:

1. Mejorar el desempeño de la compañía, en relación con el logrado hasta el momento.
2. Mejorar el desempeño en relación con el de los competidores.

Para éste último punto es de fundamental importancia la realización de procesos de benchmarking. Cuatro objetivos fundamentales que según el consultor Harrington inciden en los niveles de competitividad de las empresas, los cuales son objetivos fundamentales de la planificación organizaciones son:

1. El rendimiento sobre la inversión
2. El valor agregado por empleado
3. El nivel de satisfacción de los clientes
4. La participación de mercado

Cómo puede observarse estos cuatro puntos están íntimamente interrelacionados, siendo el tercero base fundamental de los otros tres. Así pues la mayor satisfacción implica un mayor valor agregado por empleado, mayor rentabilidad y una mayor participación de mercado. Quitemos la satisfacción de los consumidores y toda la empresa se derrumbará.

Dada la importancia ya demostrada, es menester calcular debidamente un presupuesto que satisfaga tanto las necesidades de investigación, como las de análisis, estudios y contratación de un consultor externo. Es necesario contar con el asesoramiento de un consultor que brinde no sólo sus conocimientos técnicos, sino además una amplia experiencia.

En mercados tan competitivos como los actuales satisfacer plenamente a los clientes no es una cuestión menor. Por ello es menester planificar las actividades tanto para deleitar a los consumidores, como para

recabar las mediciones y enfocar las debidas correcciones. Estas no pueden ser el producto de la casualidad, o de la labor de amateurs.

3.10 La satisfacción como resultado de un proceso:

Al igual que los niveles de calidad, costos y productividad, los niveles en la satisfacción de los clientes o consumidores son la resultante de una serie de factores que interactuando entre sí dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables. Es pues responsabilidad de la administración identificar esos factores y medir el resultado final.

La pregunta es como medirla y analizarla, para luego tomar decisiones pertinentes. En primer lugar deben investigarse cuales son los factores que inciden en la satisfacción del cliente. Ello debe realizarse preguntándoles a los mismos usuarios o clientes que esperan, cuales son sus deseos, y de que depende su satisfacción. A partir de ello el paso siguiente es organizar los medios y formas de recabar la calidad de satisfacción suministrada. Para ello se redactarán cuestionarios los cuales se recabarán de diferente forma a los clientes a los efectos de medir los niveles registrados (ellos pueden ser mediante investigación de mercado, por encuestas telefónicas o mediante formularios).

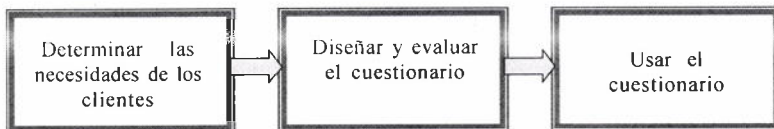
La investigación sólo constituye el comienzo de un proceso dedicado a aumentar la satisfacción del cliente. La investigación provoca en los clientes expectativas de mejoramiento que es preciso satisfacer. Un esfuerzo de semejante magnitud sólo puede concretarse si los directivos tienen un deseo de aprender y un compromiso sustancial de producir cambios. Los cuestionarios deben ser claros, no dando lugar a errores de interpretación,

y permitiendo cuantificar las mismas. Los datos obtenidos deben ser volcados en un Control Estadístico de Procesos (SPC), el cual permitirá distinguir los registros y variaciones comunes o aleatorios, de los especiales o atribuibles. Conociendo el nivel medio de satisfacción y los límites de control superior e inferior, se tiene una real noción de la capacidad del sistema para generar clientes satisfechos, y en que medida.

“La calidad no se mejora, a no ser que se la mida”

Es menester evaluar los niveles de satisfacción correspondientes a todo el canal de distribución, por lo cual debe medirse y analizarse los niveles de satisfacción correspondientes tanto a los clientes, como a los clientes de estos últimos y el de los consumidores (estos tanto en relación al producto o servicio de la empresa, como así también el relativo a los servicios del distribuidor).

Esquema No. 1



Fuente: Libro “La calidad del Servicio”, autor Horovitz, Jacques

Mediante la conformación de Círculos de Control de Calidad y el uso de las Herramientas de Gestión (las 7 clásicas: histogramas, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, estratificación, Control Estadístico de Procesos, diagrama de Ishikawa y formulario de relevamiento de datos). Es muy útil tener en consideración lograr un personal comprometido, lo cual se logra mediante la participación, y por otro lado resulta fundamental hacer uso de los conocimientos y experiencias del personal que todos los días estén en la línea de fuego o combate realizando las labores y luchando

por una mejor satisfacción del cliente, siendo además quién más cerca y durante más tiempo permanece o se encuentra junto a este escuchando sus reclamos y quejas.

Debe tenerse perfectamente en cuenta que el 80% de los problemas del cliente son causados por los malos sistemas, no por el personal deficiente. El personal sólo puede ser eficiente si el sistema se lo permite, de modo que debe plantearse cuanta complejidad puede eliminar de éste.

3.11 Preparar al personal para recibir las quejas y notas:

El personal debe saber que recibir quejas o calificaciones por parte de los clientes constituye una gran oportunidad para mejorar y vencer a la competencia. Por tal motivo es muy importante que la Dirección explique claramente la razón de ser de estas mediciones, quitándole temores a los empleados haciéndole saber que el objetivo es mejorar los procesos y sistemas, y no aplicar sanciones.

El personal debe ser constantemente alentado a recibir y solicitar sugerencias y quejas de los consumidores a los efectos de mejorar los servicios y productos de la empresa.

“Cada queja es una oportunidad para nuevos y mejores negocios”

CAPITULO IV

Servicio al cliente³

4.1 Conceptos generales:

Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente. Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

³ Autor Ramírez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello Garza. Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito

En la Gráfica No. 1, puede observarse que existe una diversidad de productos que los clientes utilizan, que son realizados por la empresa Gráficos de Xela y entre ellos están: Los comerciales (Facturas, recibos, ordenes de trabajo, etc.); los sociales (tarjetas de boda, quince años, cumpleaños, etc.), los publicitarios (afiches, volantes, mantas vinílicas, etc.) y otros (Tarjetas de presentación, sobres membretados, hojas, encuadernados, tesis, seminarios, diplomas, etc.). Los cuales son de uso cotidiano para los mismos, lo que indica la importancia de dichos productos y la oportunidad de mercado que tiene la empresa.

Gráfica No. 1



Fuente: Clientes Externos Empresa Gráficos de Xela

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

1. **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.
2. **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.
3. **Los patrones, costumbre y posibilidades de los clientes**

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea “económico”, a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder éste último.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

Los segmentos del mercado. El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse:

- Ubicación geográfica
- Rama de actividad
- Sexo
- Nivel de ingreso
- Nivel profesional
- Condiciones de vida
- Condiciones medio ambientales
- Otros

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

La posición del producto en su ciclo de vida. No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.

4.2 Componentes del servicio al cliente:

El nivel de servicio se puede expresar por:

- el nivel de servicio ofrecido
- el nivel de servicio proporcionado
- el nivel de servicio percibido por el cliente

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio. El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Características del producto
- Fiabilidad del producto
- Servicio de post-venta
- Costo
- Disponibilidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de entrega
- Actitud

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio. Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

La mayoría de los clientes consideran que el servicio que les ha prestado la empresa Gráficos de Xela ha sido bueno hasta la fecha, y sobre todo en un porcentaje mayor han quedado satisfechos con el servicio de la misma. (Gráfica No. 2). Esto es algo muy importante para el éxito de la empresa ya que los clientes son la base y la sangre de la misma.

Gráfica No 2



Fuente: Clientes Externos Empresa Gráficos de Xela

4.3 Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente:

Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá como se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

Todo empresario debe estar conciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

A su vez, ese mismo empresario debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su cabal aplicación la solución de los múltiples conflictos inter departamentales que surgen, tales como:

- La lucha de cada departamento por conseguir para sí la mayor asignación financiera.
- Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.
- Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

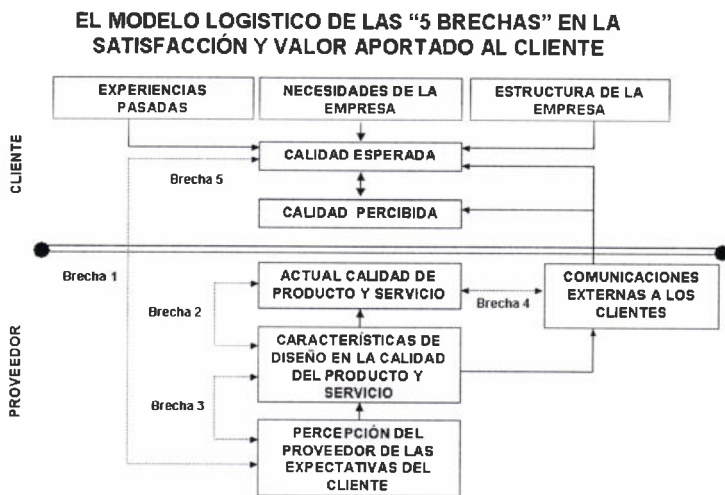
Aquí surgen los trade offs entre departamentos y funciones que debe dominar y solucionar el empresario. Es importante destacar que en muchas ocasiones se enfocan los “trade offs” principalmente desde el punto de vista de cálculo de costo. Sin embargo, en el fondo lo que existe es una contradicción entre funciones. Además, en la empresa lo que hay es una cadena de trade offs.

Por ejemplo, en las decisiones de compra se presenta un trade off entre compra que tiende a aumentar el pedido para asegurar la producción y finanzas que busca minimizar el desembolso para disminuir la inmovilización. Además este trade off se relaciona con los trade offs de comprar ahora o después, la variante de transportación, la selección de productos y otros.

4.4 Medición del nivel de servicio:

El nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente. En la figura 1 se muestran las diferentes brechas que pueden encontrarse en la relación proveedor-cliente.

Esquema No. 2



Fuente: Libro "Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito", Autor Ramirez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello

4.4.1 Las brechas del servicio al cliente:

Aunque debe trabajarse en la disminución de todas las brechas, el centro de atención fundamental del proveedor debe estar en lograr disminuir al máximo la brecha 5; para ello es necesario tomar como base los elementos que brinda la medición del nivel de servicio.

En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Algunos medidores importantes son:

1. Duración del ciclo pedido - entrega.
2. Varianza de la duración del ciclo pedido - entrega.
3. Disponibilidad del producto.
4. Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
5. Flexibilidad ante situaciones inusuales.
6. Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
7. Respuestas a las emergencias.
8. Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
9. Tiempo de entrega.
10. Trato y relaciones con el cliente.
11. Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
12. Servicio de post-venta.
13. Tiempo de atención a reclamos.
14. Servicio de garantía.

Cada empresa debe seleccionar cuáles son los medidores del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de servicio de los

clientes, establecer metas de servicio en cada uno, controlar el comportamiento real de los mismos e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

Al medir el nivel de servicio basado en cualquier indicador que se seleccione el punto de partida son los pedidos de los clientes. Dependiendo del nivel de agregación que se utilice en el análisis de los pedidos se llegará a valores diferentes y se reflejarán problemas distintos.

La medición y evaluación del nivel de servicio no debe llevarse a cabo sólo en función de la relación proveedor-cliente, en este proceso se hace necesario realizar un análisis comparativo del comportamiento de la competencia. La no consideración del comportamiento de la competencia puede llevar a la empresa a la pérdida de clientes.

La ventana del cliente como herramienta de medición del servicio. La ventana del cliente no sólo contribuye a caracterizar el servicio que se está brindando, sino que permite responder preguntas tales como:

1. ¿Cómo una compañía puede estar cerca del cliente?
2. ¿Cómo puede conocer los requerimientos del cliente?
3. ¿Quiénes son exactamente los clientes?
4. ¿Existen los consumidores externo de un producto o servicio al igual que se tienen consumidores internos?
5. ¿Quién define la calidad?
6. ¿Qué información deberían tener los clientes en el desarrollo de un producto o servicio?
7. ¿Quién deberá platicar con los clientes?

Por ello esta es una herramienta que puede ser utilizada también en el diseño del servicio al cliente. La ventana del cliente está basada en dos premisas:

- Todos en una organización tienen clientes. El cliente puede ser el último usuario (consumidor externo) o alguien dentro de la organización (consumidor interno).
- Un cliente es cualquiera a quien se le provee de un servicio o un producto, no obstante, su comportamiento no es igual ante todos sus proveedores, está en función de la interdependencia cliente-proveedor

Grafica No. 3

La Gráfica No. 3 indica que un porcentaje muy alto los clientes consideran que el servicio que les ha prestado la empresa Gráficos de Xela ha sido bueno hasta la fecha, y sobre todo que su nivel de satisfacción o conformidad con respecto al servicio de la misma esta dentro de los parámetros de excedencia. Esto es algo muy importante para el éxito de la empresa ya que los clientes son la base y la sangre de la misma. Y de la satisfacción de ellos depende el grado de la calidad de servicio que se les ha brindado.

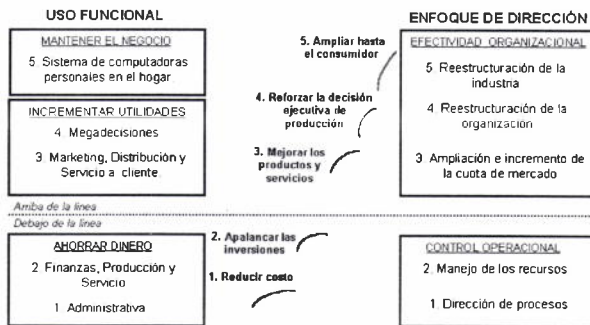


Fuente: Clientes externos Empresa Gráficos de Xela

4.5 Matriz de los efectos de la interdependencia cliente–empresa:

Todos, no únicamente el departamento de mercadotecnia, pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes. En consecuencia, se necesita la ampliación del flujo de afirmación, que sustenta la innovación tecnológica en los sistemas de información

Esquema No. 3



Fuente: Libro "Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito", Autor Ramirez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello

4.6 Curvas de innovación de los sistemas de información:

La calidad está definida por el cliente. Para mejorar la calidad, debe identificarse lo que el cliente desea y que no está obteniendo, para entonces, de ser posible, proveérselo

Esquema No. 4

Desea	Si	EL CONSUMIDOR desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR desea y obtiene
	No	EL CONSUMIDOR no desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR no desea y obtiene
		No	Si
		Obtiene	

Fuente: Libro "Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito",
Autor Ramírez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello

Determinar que cuales son las características que buscan los clientes en el servicio o productos de la empresa y que sobre todo que le faciliten sus actividades cotidianas, es una prioridad para la empresa, por lo que se determinó cuales son estas características en la (Gráfica No. 4) proporcionando un muy buen parámetro de acción para mejorar el servicio.

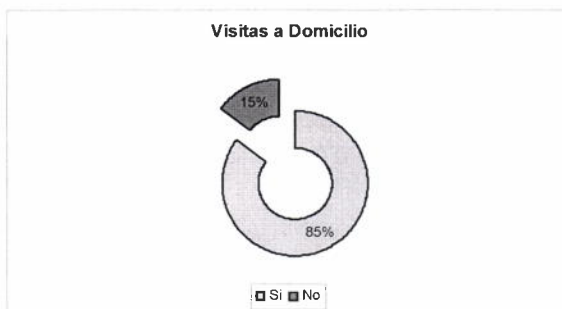
GRAFICA No. 4



Fuente: Clientes externos empresa Gráficos de Xela

Se le sugirió a los clientes un servicio adicional que la empresa ya esta poniendo en marcha, el cual consiste en el servicio a domicilio para evitar cualquier tipo de complicación o perdida de tiempo para los mismos, y la respuesta fue bastante positiva (Gráfica No. 5), lo que indica que los clientes siempre están a la espera de servicios nuevos que les brinden mayor comodidad.

GRAFICA No. 5



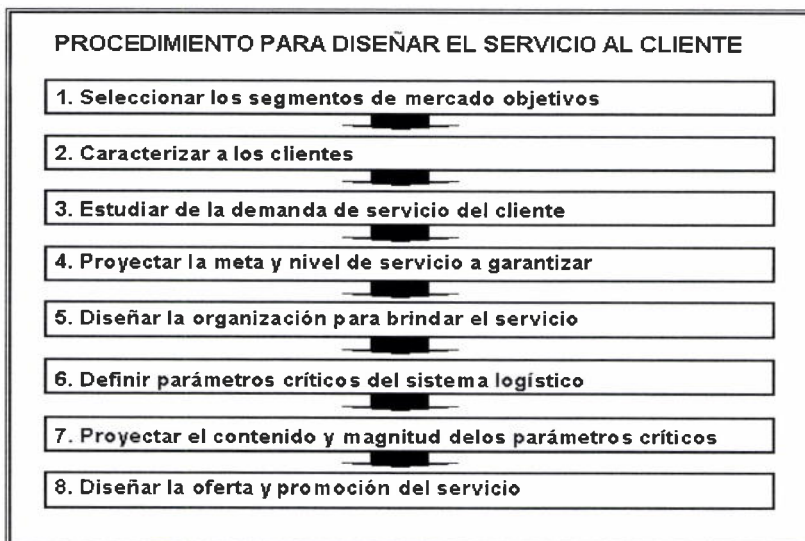
Fuente: Clientes externos empresa Gráficos de Xela

4.7 Diseño del servicio al cliente:

El diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos, si se tienen en cuenta los momentos por los que atraviesa el sistema logístico, queda claro que el diseño del servicio al cliente es el resultado de la toma de decisiones de tipo estratégicas.

El diseño del servicio al cliente lleva implícito el análisis de la organización que brindará el servicio y el de los clientes que lo recibirán. Para un adecuado diseño del servicio al cliente debe seguirse el procedimiento que aparece en la siguiente grafica:

Esquema No. 4



Fuente: Libro "Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito",
Autor Ramírez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello

4.7.1 Seleccionar los segmentos de mercado que son objetivos del sistema:

Esto deberá estar sustentado en un adecuado estudio del mercado que puede ser cubierto por los productos - servicios que ofrece el sistema. Para aumentar el mercado se utilizan parámetros que definen la comunidad de intereses de los clientes. Algunos de estos parámetros son: la ubicación geográfica, la rama de actividad, el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel profesional.

La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: mensurable, accesible, sustancial, maniobrable, confiable, válida, estable, homogénea y generalizadora. En consecuencia, la selección está en función de las respuestas a la pregunta -¿Qué desea cada segmento de clientes?.

Usualmente diferentes clientes desean diferentes cosas. Cada segmento puede elaborarse con respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué es importante para los clientes?
- ¿Qué les gusta acerca del producto/servicio?
- ¿Qué no les agrada?
- ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ¿Cómo define este cliente la calidad?
- ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ¿Cuál es el tamaño de este segmento?
- ¿Qué porcentaje del negocio total está representado por ese segmento?

Las técnicas de segmentación intentan en líneas generales, agrupar a los consumidores por su similitud respecto a la variable a explicar, por ejemplo en el uso de un determinado producto los grupos que se formen deben ser lo más diferente posible.

4.7.2 Estudiar la demanda de servicio al cliente:

Los estudios de demanda tienen dos enfoques: Composición y Descomposición. Generalmente, el enfoque seleccionado se dirige al de composición, debido a que permite amortiguar de manera proactiva los posibles efectos negativos por la variación brusca de la demanda.

En el cálculo de la demanda se pueden aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas en función del nivel de comprensión, para las decisiones estratégicas que se tomen. Los métodos para el pronóstico de la demanda se seleccionan por sus características, conviniendo aquellos que se adecuan a las condiciones objetivas del sistema objeto de estudio, a partir de una ponderación de los siguientes criterios: costo, precisión, debilidad, recursos y aplicación.

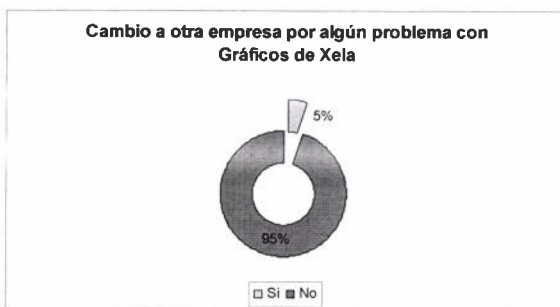
Para estudiar y determinar con exactitud cuál es la demanda de servicio al cliente que tiene el sistema logístico se debe:

- a) Seleccionar una muestra de clientes de cada segmento de mercado a abordar Aclarar
- b) Recoger criterios sobre las características del servicio demandado y el grado de importancia de cada uno aclarar
- c) Recoger criterios sobre la valoración de cada característica del servicio que se está ofreciendo Aclarar

- d) Determinar la demanda del servicio
- e) Valorar íntegramente la distancia entre el servicio esperado y el proporcionado Campo de Fuerza

Es muy importante conocer si los clientes en algún momento han utilizado los servicios de otra empresa por algún problema con Gráficos de Xela, para lo cual en un porcentaje muy bajo respondieron que si lo ha hecho (Gráfica No. 6). Los cual indica que es bueno el servicio y productos que se ofrecen, pero es de analizar este pequeño porcentaje para poder erradicarlo, y sobre todo contar con un plan de contingencia para resolver los problemas que en algún momento puedan suscitarse en la prestación de los servicio.

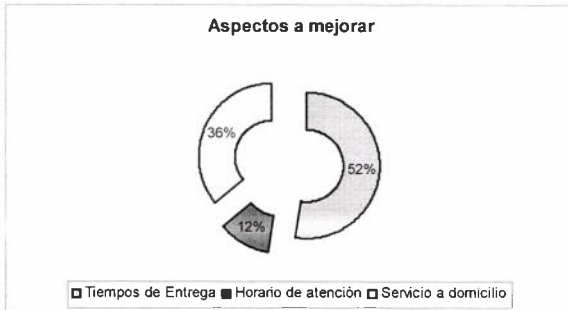
GRAFICA No. 6



Fuente: Clientes externos empresa Gráficos de Xela

Determinar en que aspectos debe mejorar la empresa es una tarea muy difícil, pero importante para la empresa. Ya que de la retroalimentación que se reciba de los clientes depende la programación y mejoramiento de los productos y servicios de la empresa. Por lo que la necesidad de mejorar los tiempos de entrega y adaptar un servicio a domicilio para los clientes es de las primeras acciones que debe realizar la empresa (Grafica No. 7)

GRAFICA No. 7



Fuente: Clientes externos empresa Gráficos de Xela

Conocer el criterio de los clientes con respecto a las instalaciones donde se les atiende en Gráficos de Xela es muy importante en este estudio, porque la comodidad de los mismos redundaría en prestar un mejor servicio y en algún momento exceder sus expectativas, aunque se está trabajando para modernizarlas y que cada vez sean más confortables y agradables para los clientes, es necesario conocer su opinión de las mismas (Gráfica No. 8)

GRAFICA No. 8



Fuente: Clientes externos empresa Gráficos de Xela

4.7.3 Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar:

Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta de servicio y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas. La primera es determinar el nivel económico óptimo de servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia. La segunda alternativa parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel, de esta forma se tienen en cuenta a la competencia pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.

La meta y nivel de servicio se establece individualmente para cada grupo de clientes en función de las características del servicio propuesto. El cumplimiento de las características del servicio se determina mediante los medidores del nivel de servicio por segmento de mercado, permitiendo evaluar la calidad ofertada del servicio prestado.

4.7.4 Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente:

El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente abarca un amplio conjunto de aspectos que pueden estructurarse según la interrogante que responde.

Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente:

Cuadro No. 1

Interrogante	Definiciones a lograr
1. ¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none"> -Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior -Necesidades de capacitación
2. ¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> ·Caracterización de los grupos de clientes ·Características de la atención a dar a cada grupo ·Sistema de información y orientación al cliente
3. ¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> ·Contenido del servicio que se brinda ·Características
4. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> ·Procedimientos para el cliente solicitar el servicio ·Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
5. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> ·Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6. ¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> ·Estructura organizativa ·Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> ·Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> ·Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).

9. ¿Dónde?	·Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	·Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. ·Objetivos y metas del servicio al cliente.

Fuente: Libro "Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito", Autor Ramírez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal del sistema logístico.

La vinculación óptima de las características del servicio con los métodos para el diseño de la organización del servicio determina un mayor rendimiento del cliente y un menor costo para el mantenimiento de la plaza. En consecuencia, se propone un procedimiento, que integra los factores que imponen el cliente y los métodos que debe contemplar el diseño.

El diseño de la organización del servicio implica la determinación de la cantidad y selección del personal. La cantidad de trabajadores está en función de los tiempos de espera de los clientes. Las herramientas que se emplean son los modelos de fenómeno de espera, empleándose para su aplicación los pasos siguientes:

1. Seleccionar el modelo según la población de clientes, números de canales, disciplina del servicio, llegadas y tiempos de servicio

2. Verificar si las características que conforman la estructura de un sistema de líneas de espera son comunes a diferentes modelos que existen.
3. Obtener los datos para el estudio de las líneas de espera a partir de observaciones continuas que se aplica a cada uno de los vendedores.
4. Comprobar los datos obtenidos mediante un estudio de tiempo.
5. Aplicar el modelo seleccionado para determinar los vendedores más ocupados y la posibilidad de ajuste, si existiese un cuello de botella en el sistema.

La selección del personal se centra en aquellos candidatos que demuestren sus aptitudes de acuerdo a los requisitos que establezca la organización, en aras de sus objetivos.

La función de Marketing responde a las características de complejidad y singularidad del servicio y los tipos de contactos. El servicio estructuralmente ha evolucionado a través de cinco etapas: organización sencilla de ventas, organización de ventas con funciones auxiliares, organización separada de marketing, organización de marketing moderno y organización progresista de marketing y se puede encontrar las organizaciones en cada una de ellas.

4.7.5 Diseñar la oferta y la promoción del servicio al cliente:

El papel que juega la información en el cliente es determinante para que pueda valorar el nivel de satisfacción que puede esperar y por tanto establecer su nivel de compromiso con la empresa; es por ello que en la oferta del servicio deben quedar satisfechas todas las interrogantes del cliente. Por su parte, la promoción del servicio al cliente debe también ser muy transparente para poder atraer a los clientes potenciales.

Generalmente, la oferta se realiza en forma de paquetes de servicio que se caracterizan por:

- Los términos de entrega del producto, que dependen de asumir o no la responsabilidad de la calidad, custodia, transporte y seguridad del producto hasta el momento en que se realiza la transferencia de propiedad.
- La forma de contratación se selecciona en dependencia de las variables laboriosidad del servicio y los términos de entrega, que se relacionan formándose la matriz contratación de servicio.
- El precio en dependencia de las regulaciones establecidas.
- Los incumplimientos de las partes se penalizan mediante multas por los parámetros convenidos por mutuo acuerdo.

4.7.6 Principios para el diseño del servicio al cliente:

Los principios a observar en el diseño del servicio al cliente son:

- 1. Diferenciación del servicio** para los distintos segmentos de mercado. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.
- 2. Competitividad.** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
- 3. Racionalidad.** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

4. **Satisfacción del cliente.** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.
5. **El funcionamiento del sistema logístico como caja negra** para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.
6. **Transparencia de la meta de servicio** tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cual es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.
7. **Personalización.** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

4.7.7 Planificación del servicio al cliente:

En cada período la empresa debe concretar las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes y para ello debe elaborar su Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales.

Este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa y se elabora a partir de estudiar el mercado que es objetivo de la empresa y estimando cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dichos mercados. Este plan no puede ser un plan pasivo frente a un entorno cada vez más competitivo por lo que requiere contemplar

la comunicación con los clientes antes de recibir el servicio (hay que comunicarle a los clientes potenciales que los servicios que ellos demandan son ofertados por la empresa con una diferenciación con relación a los otros competidores), durante la prestación del servicio (se necesita interactuar con el cliente para lograr satisfacer sus deseos y no esperar al final del servicio para comprobar si el cliente quedó satisfecho o no) y después del servicio como elemento de retroalimentación y comprobación de que se alcanzaron los indicadores del nivel de servicio planificados).

El Plan de Servicio al Cliente se elabora para distintos períodos (semana, mes, trimestre, año). En cada uno de los períodos se deben asegurar capacidades, recursos, entrenamiento del personal y campañas de promoción específicos que van asegurando el satisfactorio cumplimiento en cada uno de los intervalos.

4.7.8 El contenido del Plan de Servicio al Cliente es el siguiente:

1. Nomenclatura de los servicios ofertados
2. Demanda de cada uno de los servicios ofertados
3. Indicadores de nivel de servicio a alcanzar
4. Nivel de recursos demandados
5. Niveles de inventarios requeridos
6. Definición de los proveedores de los recursos
7. Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente
8. Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio
9. Costo del servicio

10. Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio (técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación)

En el Plan de Servicio al Cliente (PSC) se incluyen los servicios ya diseñados, aunque en el propio proceso de planificación surge la necesidad de diseñar nuevos servicios para satisfacer determinadas necesidades o expectativas de los clientes.

El estudio del mercado y del comportamiento de los clientes potenciales permite ofrecer al proceso de planificación la información sobre las magnitudes y características de las demandas de servicios existentes en el mercado para el que se trabaja.

Un diseño flexible y modular de los servicios permite de forma inmediata diseñar o rediseñar nuevos servicios en el propio proceso de planificación o incluso en el plano operativo.

La interrelación entre el estudio del mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio se muestra en la figura siguiente:

Esquema No. 5



Fuente: Libro "Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito", Autor Ramírez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello

Conclusiones

1. El campo de las Artes Gráficas en la ciudad de Quetzaltenango es muy amplio y con un potencial muy elevado, por lo que la alta demanda de este tipo de productos da la posibilidad a las empresas dedicadas a esta labor de que se desarrollen enormemente si aprovecha los recursos y capacidades que se tienen. En este caso la empresa Gráficos de Xela tiene una gran posibilidad de desarrollo si aprovecha todas las fortalezas que hasta el momento ha demostrado.
2. El nivel de satisfacción de los clientes de la empresa es muy alto, por lo que se presume que el servicio que se les ha prestado hasta el momento ha sido de muy buena calidad, por lo que es importante que toda la organización debe orientarse hacia la satisfacción y cumplimiento de los requerimientos del cliente, para lograr la lealtad de los mismos y lograr una mejor rentabilidad de la empresa.
3. Los factores que influyen en la satisfacción en el servicio al cliente no solo redundan en las características tangibles de los productos o servicios, sino también en los valores extra que puedan tener cada uno de ellos, además los clientes siempre están al tanto de las nuevas opciones que la empresa les pueda brindar y que las mismas conlleven a comodidad para ellos. Por lo tanto la empresa debe dirigir esfuerzos para lograr un plan de desarrollo e innovación constante con el fin de poder diversificar los productos o servicios que presta.

4. El sondeo que se efectuó con respecto a implementar un servicio a domicilio por parte de la empresa fue muy bien aceptado, por lo que se debe tomar en cuenta para futuras planificaciones ya que tendría mucho éxito y aceptación en los clientes.
5. Es importante acercarse a los clientes que en algún momento han cambiado los servicios de Gráficos de Xela por los de otras empresas. Ya que ellos pueden aportar importante información con respecto a los problemas o debilidades que se puedan tener, y con esto lograr un parámetro de medición y de acción para lograr corregir estos errores.
6. La demanda de los clientes por nuevos productos es cada día más grande, por lo que la empresa debe planificar la implementación de nuevos productos para que la gama de los mismos sea atractiva para el cliente.

CAPITULO V

PROPUESTA

El sistema Kaizen aplicado al Servicio de Atención al Cliente de GRAFICOS DE XELA

5.1 Introducción:

Después de haber realizado el estudio de los factores que influyen en la satisfacción de los clientes de la empresa Gráficos de Xela relacionado a actividades de la empresa con las respuestas de los clientes fueron presentadas se hace necesario que se inicie con una mejora continua de los servicios que hasta la fecha se han venido prestando.

El tema que se seleccionó es sobre la “Mejora Continua” utilizando el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) o PDCA (Shewhart/ Deming de Mejora Continua) teniendo en cuenta que estas dos teorías se basan en este ciclo su esquema de “Mejora Continua del Sistema denominado Kaizen”; y esperando que sea implementado en la empresa.

Una vez analizada la situación actual de la empresa se pretende proponer un Plan de Acción de mejoramiento continuo, estableciendo parámetros y normas que permitan ofrecer lo que realmente el cliente espera recibir, además de una medición constante de la opinión de los mismos, con el objetivo fundamental de aumentar los estándares que caracterizan a Gráficos de Xela como una de las empresas más confiables en el departamento de Quetzaltenango.

5.2 Justificación:

La presente propuesta se justifica en la necesidad que posee la empresa de medir la satisfacción del cliente acerca del servicio que presta y sobre todo de satisfacer las necesidades de los mismos, tanto en la atención personalizada como la atención telefónica, y de esta manera trabajar sobre el mejoramiento continuo orientado hacia lo que el cliente realmente requiere y no lo que la empresa presume.

Los resultados obtenidos a través de la puesta en marcha de la propuesta permitirán mejorar las políticas referentes a la capacitación y motivación de los empleados y al servicio que la empresa ofrece a sus clientes, contribuyendo de esta manera al logro efectivo de la Calidad en el Servicio de Atención al Cliente, meta establecida por la Empresa.

5.3 Objetivo General:

- o Implementar un Plan de Acción de Mejora Continua en las todas las áreas de la empresa, con el fin de que todos trabajen bajo un mismo objetivo y buscando siempre el servicio de calidad para los clientes internos y externos

5.4 Objetivos Específicos:

- o Establecer objetivos para la mejora continua.
- o Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.
- o Mantener la cultura organizacional.

5.5. Cobertura:

La cobertura de la presente propuesta será la empresa Gráficos de Xela.

5.6 Beneficios:

- o Incrementar de la cartera de clientes
- o Satisfacción laboral
- o Motivación en el personal
- o Beneficios financieros para la empresa

5.7 Beneficiarios:

- o Personal
- o Clientes

5.8 Fundamentos Teóricos:

5.8.1 Mejora Continua (KAIZEN):

La adopción de técnicas de control de calidad occidentales expuestas por Deming y Juran sumadas a sus propios desarrollos en la mejora de los procesos, como así también en el análisis de las necesidades de los clientes, dieron lugar a un método y sistema de mejora continua denominado Kaizen. A su desarrollo han contribuido: Masaaki Imai, Ishikawa, Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Ohno entre otros importantes consultores y asesores en materia de calidad y productividad.

Esta metodología denominada Kaizen requiere de una fuerte disciplina, esa concentración necesaria para mejorar de forma continua, retando nuevas marcas en materia de calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos.

Es necesario para monitorear el buen funcionamiento y capacidad de los procesos, como así también sus continuos niveles de mejora, contar con un Cuadro de Mando Integral que permita no sólo hacer conocer los planes estratégicos y operativos a los diversos niveles de la organización y etapas de los procesos, sino que además permita informarse a los diversos niveles acerca de lo que está ocurriendo en el **gemba** (lugar de trabajo).

Debe aclararse que para la filosofía Kaizen no basta para el ejecutivo contar con un sistema de información que le notifique que acontece en los procesos productivos (sean estos de bienes o de servicios) sino que resulta fundamental visitar varias veces por día el gemba para evaluar personalmente que ocurre y por qué. A diferencia de la mayoría de los gerentes occidentales que se centran en el informe escrito de los resultados, los administradores Kaizen le dan preponderancia a todo lo relativo a los procesos, inspeccionando por tal motivo los lugares que son base de los resultados. “Sí se quiere mejorar los resultados es menester concentrarse en mejorar los procesos”.

5.8.2 Herramienta para mejorar el servicio (KAIZEN):

Wellington señala que el Kaizen se traduce como: “Mejoramiento” (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación

activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

Imai define el Kaizen como: “El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología”.

5.8.3 Gemba:

Imai Señala que es “Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo”. Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantener un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

5.8.4 Las Cinco M en Gemba-Kaizen:

5.8.4.1 Mano de Obra:

Fischer y Navarro define la mano de obra como “El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional”.

Comunicación: Wellington señala que la comunicación comienza:

Durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía, la comunicación tiene ocho propósitos fundamentales:

- o Informar
- o Reforzar la comprensión (cómo hacemos las cosas)
- o Generar apertura
- o Promover la planificación
- o Motivar
- o Desarrollar
- o Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo.
- o Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

Entrenamiento:

Wellington Aporta que el entrenamiento en el servicio al cliente: “Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo”.

Motivación:

Según Wellington bastó con decir que “La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente”. Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas.

Empowerment:

Wellington señala que: “El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente

formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo, debe hacerlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse”.

5.8.4.2 Materiales y Maquinarias:

Masaaki Imai señala que: debe indicarse el lugar donde están almacenados los materiales, junto con el nivel de existencia y los números de identificación de las partes. Deben utilizarse diferentes colores para prevenir errores.

- *Ubicación*

Wellington aporta que:

“Se debe señalar la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía refleje la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes”.

- ***Seguridad y Comodidad***

Wellington considera que:

“Se debe proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud, comodidad y serenidad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana”.

5.8.4.3 Métodos (Tecnología):

Wellington establece que:

“La tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo”.

Su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de aspectos tales como: funciones, normas, procedimiento, política, objetivos, manejo de operaciones y administración de sistema de procesamiento de datos, ya sea en forma manual o electrónica.

- ***Procedimientos estandarizados***

Imai aporta que los estándares pueden definirse como:

“La mejor forma para realizar el trabajo. Para productos o servicios creados como resultado de una serie de procesos, debe mantener los estándares en una manera de asegurar la calidad en cada proceso y prevenir la aparición de errores”.

Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo, si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. Se debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la satisfacción del cliente, los Jefes que no toman la iniciativa de estandarizar el procedimiento de trabajo pierden su derecho de gerenciar en el **Gemba**.

- *Formatos estandarizados*

Imai aporta que:

“La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surjan problemas o anomalías, el Gerente debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los formatos estandarizados se convierten en parte integral del Kaizen-Gemba y suministran la base para el mejoramiento diario”.

De este modo la estandarización es una parte integral del aseguramiento de la calidad, y sin estándares, es imposible un sistema viable de calidad.

5.8.4.4 Medida:

Rosenber Señala que la medida es “La estadística obtenida del cómputo de una serie de observaciones y apreciaciones independientes”.

- **Gerencia Visual**

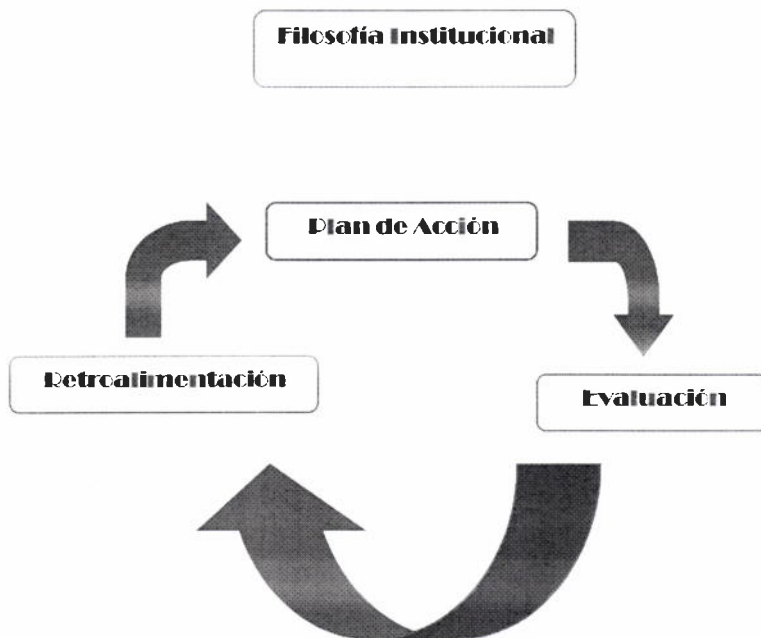
Imai plantea que los problemas deben hacerse visibles en el Gemba, si no puede detectarse alguna anomalía, nadie puede manejar el proceso, por lo tanto la gerencia visual consiste en “Hacer visibles a los problemas”.

Gerencia Visual: Método gerencial eficaz para suministrar información de una manera claramente visible, tanto a trabajadores como gerentes, de modo que todas las personas comprendan la condición actual de las operaciones y el objeto para el Kaizen. También ayuda a que las personas identifiquen con rapidez una irregularidad.

La gerencia visual es un poderoso instrumento para motivar al personal del Gemba hacia el logro de las metas gerenciales. Este instrumento proporciona muchas oportunidades para que los trabajadores refuercen su propio desempeño a través de la exhibición de los objetivos alcanzados y de los procesos logrados en el avance hacia los objetivos

5.9 Esquema de la Propuesta

El Sistema Kaizen aplicado al Servicio de Atención al Cliente de GRAFICOS DE XELA



**El Sistema Kaizen
aplicado al Servicio de
Atención al Cliente de
GRAFICOS DE XELA**

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

Antecedentes:

Breve Historia de Gráficos de Xela:

La empresa Gráficos de Xela tiene 29 años de funcionar en el mercado de la ciudad de Quetzaltenango, fundada en el año de 1,978 iniciando operaciones en el mismo año dedicándose a las artes gráficas. Como toda empresa surge del sueño de una persona que desea establecer una empresa prospera y que le generara ingresos. La evolución de la misma ha sido lenta en los primeros años, ya que la falta de recursos económicos y la situación política del país en esos años. Con el pasar del tiempo ha mejorado sus procesos y se ha ampliado el mercado de la misma, lo que ha dado como resultado que a la fecha sea una empresa prospera y con un futuro comercial muy amplio.

Misión:

“Satisfacer las necesidades de los clientes que requieran servicios de impresión contribuyendo a su desarrollo y bienestar, con responsabilidad social y ambiental, promoviendo la excelencia y calidad en la impresión de papelería y en la prestación de sus servicios”.

Factores Claves del Éxito:

1. Compromiso e involucramiento de todo el equipo de trabajo
2. Cultura corporativa de apoyo
3. Capacitación
4. Comunicación con los clientes

Visión:

“Estar reconocida como la mejor empresa de servicios de impresión en Quetzaltenango y calificada entre las mejores empresas del sector litográfico de Guatemala para el año 2,015”.

Valores:

- Compromiso con la Misión y Visión
- Honestidad y Transparencia
- Lealtad y Sentido de Pertenencia
- Responsabilidad Social y Ambiental
- Comunicación Efectiva
- Proactividad, Creatividad e Innovación

Metas:

1. Alcanzar un nivel de satisfacción al cliente del 100 %
2. Disminución en los niveles de Pérdidas en productos de no conformidad para los clientes para el año 2,008.
3. Contar con el “100%” de los procesos para el siguiente año.

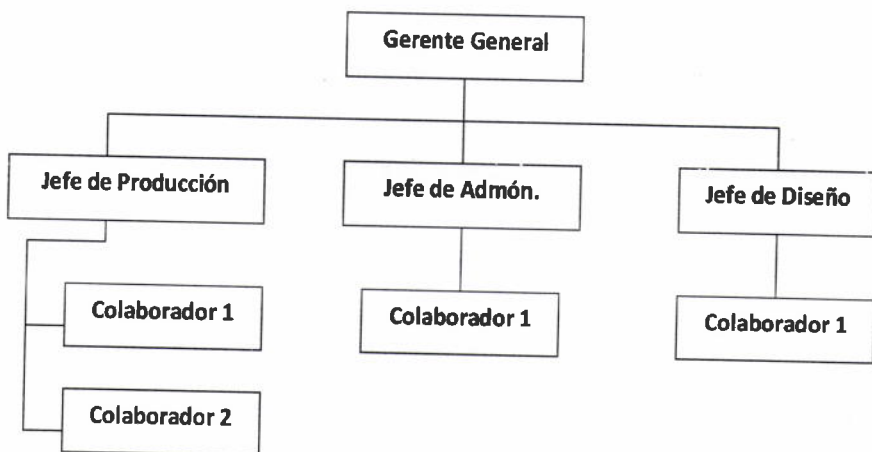
Políticas:

Parámetros para valorar el Servicio al Cliente (Responsabilidad de todos los empleados)

Responsabilidad: Asumir la responsabilidad de resolver el problema

Objetividad:	Responder de manera objetiva las preguntas, o sea, saber decir no cuando tiene que decir y aclarar los motivos.
Disponibilidad:	Estar siempre dispuesto a servir al cliente
Cortesía	El personal tiene que demostrar educación y cordialidad
Agilidad/Rapidez:	Resolver los reclamos sin barreras, impedimentos o burocracia.
Competencia:	El personal debe de tener conocimiento técnico suficiente para atender solicitudes y reclamos.
Interés/Receptividad:	Atender a los clientes demostrando interés en todas las solicitudes, reclamos y sugerencias.
Atención Personalizada:	Estar concentrado y atento, sin distracciones al momento de atender a los clientes.
Seriedad:	Demostrar llevar muy en serio las necesidades del Cliente
Eficiencia:	Resolver el problema en el primer contacto.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



PLAN DE ACCION

Basado en el sistema 5M del Gemba-Kaizen

1°. Mano de Obra

Elemento	Estrategia	Acciones	Resultados	Responsable
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comunicación en doble vía ◆ Informes escritos de objetivo ◆ Reportes por escrito de actividades. ◆ Buzón de sugerencias de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fomentar la comunicación efectiva entre los jefes y los colaboradores. ◆ Boletines informativos ◆ Promover la utilización de manuales, procedimientos para unificar criterios. ◆ Establecer la entrega de reportes al terminar labores, donde solo llenaran la hora de finalización de la labor. ◆ Instalar un buzón de sugerencias para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comunicación fluida. ◆ Personal bien informado de las actividades y objetivos. ◆ Conocimiento de la gerencia de todas las actividades diarias. ◆ Conocer las distintas quejas de los clientes y colaboradores. 	Gerente y Administrador

Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitación a los colaboradores. ◆ Elección de cursos. ◆ Definir los horarios de los cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se seleccionan los posibles cursos. ◆ Se seleccionan los empleados a ser capacitados. ◆ Confirmar las fechas de realización de los cursos. ◆ Solicitar a los instructores para los cursos. ◆ Confirmar los horarios de asistencia de los cursos, si el curso se imparte fuera del área de trabajo. ◆ Condicionar la asistencia a los cursos, indicando la obligatoriedad de los mismos. ◆ Adecuar el horario a conveniencia de la empresa y de los colaboradores ◆ Solicitar que se otorguen diplomas de participación a los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Empleados actualizados. ◆ Colaboradores comprometidos con la empresa. ◆ Sentimiento de pertenencia 	Gerente y Administrador
---------------	---	--	--	-------------------------

Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Premios por metas alcanzadas. ◆ Prestaciones adicionales a las de ley. ◆ Promocionar el empleado del mes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incentivar al personal para la reducción de tiempo por medio de una atención personalizada y efectiva. ◆ Bonificación por metas alcanzadas. Premios por excelencia ◆ Regalo y descanso por cumpleaños. ◆ Regalo familiar en las fiestas de fin de año. ◆ Seguro de accidentes. ◆ Seguro de vida con pago de prima compartidas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Empleados comprometidos con la empresa. ◆ Motivación al 100 % Trabajo en equipo ◆ Excelente Servicio al Cliente. 	Gerente y Administrador
------------	---	--	--	-------------------------

Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Buzón de sugerencias de empleados. ◆ Reuniones diarias de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Motivación para que los colaboradores expongan sus ideas o mejoras. ◆ Fomentar la participación activa de los colaboradores. ◆ Que la dirigencia de las reuniones diarias sea por un empleado distinto en el día. ◆ Libertad para la toma de decisiones. ◆ Recepción de sugerencias personales por parte del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Colaboradores con sentido de pertenencia. ◆ Trabajo en equipo. ◆ Lograr el desarrollo de la empresa y colaboradores. 	Gerente y Administrador
-------------	---	---	--	-------------------------

2º. Materiales y Maquinaria

Elemento	Estrategia	Acciones	Resultados	Responsable
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Readecuación de maquinaria Plano de instalaciones ◆ Reubicación de oficinas Planteamiento de un ◆ proyecto de modernización de atención telefónica. ◆ Proyecto de modernización del área de atención a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consultar a los colaboradores sobre la mejor forma de colocar la maquinaria. ◆ Elaborar un plano de ubicación del área de producción y oficinas. ◆ Elaborar un proyecto de modernización. ◆ Planear la instalación de un centro de comunicación (Call Center). ◆ Planificar la modernización en base a una programación presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejor ubicación de toda la maquinaria y oficinas. ◆ Conocimiento de la ubicación del área de trabajo. ◆ Participación de los empleados en las mejoras. Instalación de un servicio adicional para los clientes. ◆ Conocer la realidad de la empresa con respecto a las instalaciones. 	Gerente y Administrador

Seguridad y Comodidad	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proyecto de seguridad industrial. ◆ Proyecto de modernización del área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Planificar un proyecto de mejora del área de atención a los clientes. ◆ Elaborar un proyecto de modernización del mobiliario y equipo de oficina. ◆ Preparar un cronograma de modernización, por etapas. ◆ Motivar a los colaboradores con el cambio a ser implementado. ◆ Ofrecer servicios elementales al cliente (Agua Pura, café, botiquín de primeros auxilios, etc.). ◆ Elaboración de uniformes para los colaboradores. ◆ Implementación del uso de accesorios de seguridad (Guantes, batas, taponos de oído, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instalaciones más cómodas para los colaboradores. ◆ Ambiente agradable de trabajo. ◆ Comodidades para los colaboradores. ◆ Evitar el daño de la prendas de los colaboradores. ◆ Contribuir con la salud de los colaboradores 	Gerente y administrador.
-----------------------	---	--	--	--------------------------

3°. Métodos (Tecnología)

Elemento	Estrategia	Acciones	Resultados	Responsable
Procedimientos Estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaboración de manual técnico. ◆ Elaboración de manual de servicio al cliente. ◆ Elaboración de manual de diseño gráfico. ◆ Adquisición de maquinaria con mejor tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reunión con el encargado del área de producción y empleados para poder formar un manual técnico de cada una de las maquinas. ◆ Reunión con el personal encargado de servicio al cliente para la elaboración de un manual de servicio. ◆ Reunión con el personal del departamento de Diseño Grafico para la elaboración de un manual de Diseño Grafico. ◆ Capacitación y adquisición de manuales de las nuevas maquinas. Implementar formatos de control en cada área de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un mejor conocimiento de las actividades a realizar en cada puesto. ◆ Unificación de las actividades y el establecimiento de procedimientos. ◆ Involucramiento del personal de cada uno de los departamentos en la organización y elaboración de manuales. 	Gerente, Administrador, Jefe de producción, Jefe de Diseño.

<p>Formatos Estandarizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Establecimientos de formatos de control. ◆ Establecimiento de formatos para la elaboración de los distintos tipos de productos de la empresa. ◆ Establecimiento de formatos para quejas y sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diseño de formatos preestablecidos para cada tipo de producto de la empresa con el fin de facilitar el trabajo de los colaboradores. ◆ Diseño de formato para quejas de los clientes. ◆ Diseño de un formato para sugerencias de los colaboradores. ◆ Gestionar la atención personalizada integral, referente al proceso de solicitudes de impresión de papelería ◆ Definir procedimientos que contribuyan a estandarizar y optimizar la atención al cliente en toda la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un control más objetivo de todas las actividades realizadas en la empresa. ◆ Evitar la devolución de productos porque no llenes las especificaciones necesarias. ◆ Evitar la pérdida de tiempo en la elaboración de nuevos formatos de los productos de la empresa. ◆ Facilitar la comunicación de los clientes hacia la empresa. ◆ Facilitar la comunicación de los colaboradores hacia sus jefes. 	<p>Gerente, Administrador, Jefe de Producción, Jefe de Diseño.</p>
--------------------------------	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none">◆ Proponer e implementar políticas operativas tendientes a mantener un buen nivel de servicio en la gestión personalizada de atención al cliente y público en general.◆ Recibir y evaluar consultas y/o reclamos realizados por los clientes.◆ Establecer y controlar el cumplimiento de índices de calidad en la atención al cliente.	
--	--	--	--	--

4°. Medida

Elemento	Estrategia	Acciones	Resultados	Responsable
Gerencia Visual	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Establecimiento del procedimiento de visitas al lugar de trabajo por parte del gerente y administrador. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Involucramiento total por parte del gerente y el administrador de la empresa. ◆ Visitar diariamente todas las áreas de la empresa. ◆ Verificación personal de los productos elaborados en la empresa. ◆ Verificación de las especificaciones de los productos. ◆ Contacto directo con los colaboradores de la empresa. ◆ Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora. ◆ La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mayor conocimiento de las actividades de la empresa. ◆ Una mayor comunicación con los colaboradores de la empresa. ◆ La relación laboral mejorara considerablemente por el contacto diario. ◆ La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos ◆ La implementación de la solución seleccionada ◆ La formalización de los cambios. 	Gerente y Administrador

Presupuesto

1º. Mano de Obra

Elemento	Actividad	Costo	Cantidad anual	Total	Observaciones
Comunicación	1. Boletines Informativos	Q. 10.00	12	Q. 120.00	1. Impresión de boletines de 2 hojas para cada colaborador. 2. Impresión de dos afiches mensuales. 3. Impresión de 1,000 hojas de reportes. 4. Elaboración de buzón de sugerencias.
	2. Afiches Promoción	Q. 15.00	24	Q. 360.00	
	3. Reportes diarios	Q. 160.00	1	Q. 160.00	
	4. Buzón de Sugerencias	Q. 200.00	1	Q. 200.00	
Entrenamiento	1. Cursos de Capacitación para Jefes de Departamento.	Q. 0.00	2	Q. 0.00	1. Capacitación Realizada por el gerente de la empresa. 2. Capacitación Realizada por el gerente de la empresa. 3. Valor de 8 refacciones para los colaboradores. 4. Impresión de diplomas de participación
	2. Capacitación para colaboradores	Q. 0.00	12	Q. 0.00	
	3. Refrigerios para el personal	Q. 80.00	14	Q. 1,120.00	
	4. Diplomas	Q. 24.00	12	Q. 288.00	
Motivación	1. Bonificaciones	Q. 1,600.00	12	Q. 19,200.00	1. Bonificación de Q. 200.00 para cada Colaborador 2. Valor de premios y regalos por metas alcanzadas. 3. Valor del pago de 8 primas con un valor de Q. 35.00 cada una
	2. Premios y regalos.	Q. 500.00	12	Q. 6,000.00	
	3. Primas de Seguro	Q. 280.00	12	Q. 3,360.00	
Empowerment	1. Varias	Q. 0.00		Q. 0.00	1. Actividades motivacionales.
			Total anual	Q. 30,808.00	

2°. Materiales y Maquinaria

Elemento	Actividad	Costo	Cantidad anual	Total	Observaciones
Ubicación	1. Readecuación de espacios	Q. 0.00	1	Q. 0.00	1. Readecuación de espacios por los colaboradores sin costo. 2. Elaboración de planos de ubicación por un ingeniero. 3. Elaboración del proyecto por el gerente sin costo. 4. Adquisición de una línea de Telgua, para atención a los clientes.
	2. Plano de Ubicación	Q. 250.00	1	Q. 250.00	
	3. Proyecto de modernización	Q. 0.00	1	Q. 0.00	
	4. Instalación de Call Center	Q. 1,650.00		Q. 1,650.00	
Seguridad y comodidad	1. Modernización de Mobiliario	Q. 5,000.00	1	Q. 5,000.00	1. Compra de 2 escritorios y de 6 sillas para atención a clientes 2. Compra de Agua Pura, café, botiquín de primeros auxilios, etc. Para clientes y colaboradores 3. Compra de Camisas, batas, tapones de oído.
	2. Servicios	Q. 300.00	12	Q. 3,600.00	
	3. Uniformes y Accesorios	Q. 3,500.00	1	Q. 3,500.00	
			Total	Q. 14,000.00	

3°. Métodos (Tecnología)

Elemento	Actividad	Costo	Cantidad anual	Total	Observaciones
Procedimientos estandarizados	1. Elaboración de manuales	Q. 1,200.00	1	Q. 1,200.00	1. Elaboración e impresión de manuales técnicos, de servicio y diseño gráfico. 2. La compra de nueva maquinaria no es necesaria al inicio del programa por lo que no esta contemplada. 3. Esta capacitación se pagará cuando se adquieran otras maquinas.
	2. Nueva Maquinaria	Q. 0.00	1	Q. 0.00	
	3. Capacitación uso de nueva maquinaria	Q. 0.00	1	Q. 0.00	
Formatos Estandarizados	1. Formatos de control interno	Q. 160.00	2	Q. 320.00	1. Impresión de 1,000 formatos de control interno dos veces al año. 2. Impresión de 1,000 formatos para quejas y sugerencias (300 para colaboradores y 700 para clientes externos).
	2. Formatos de Quejas y Sugerencias	Q. 160.00	1	Q. 160.00	
			Total	Q. 1,680.00	

4°. Medida

Elemento	Actividad	Costo	Cantidad anual	Total	Observaciones
Gerencia Visual	1. Visitas al lugar de trabajo	Q. 0.00		Q. 0.00	1. Actividades realizadas por el gerente y administrador sin costo adicional para la empresa.
			Total	Q. 0.00	

Resumen de Presupuesto

Elemento	Costo Total
Mano de Obra	Q. 30,808.00
Materiales y Maquinaria	Q. 14,000.00
Métodos (Tecnología)	Q. 1,680.00
Medida	Q. 0.00
Total anual	Q. 46,488.00

Nota:

Es importante puntualizar que este presupuesto esta basado en un periodo de un año. Y solamente en el primer año se hace necesario una inversión de este tipo, porque los años siguientes tendrán que adaptarse solamente a las nuevas necesidades de la empresa y no será necesario realizar todos los desembolsos.

Evaluación

La mejor forma de estar informado sobre los avances o atrasos en la planificación elaborada, es la evaluación y supervisión por parte de la gerencia, por lo que es necesario establecer los métodos que se utilizaran para monitorear todas las actividades de la empresa.

A continuación se detallan algunas opciones que se pueden utilizar para dicha actividad.

Métodos para recoger información:

Los métodos utilizados para la recolección de datos serán:

- o La observación
- o La encuesta
- o La entrevista
- o Cuestionario

Instrumentos de investigación:

- o Entrevistas no estructuradas
- o Observación directa
- o Cuestionarios estructurados
- o Escala de estimación

Recomendación

La recomendación planteada para el presente estudio es la puesta en practica de la propuesta descrita que es " El Sistema Kaizen aplicado a el servicio de atención al cliente ", ya que constituirá una herramienta muy importante para el logro de los objetivos de la empresa. Y será la base para poder lograr una mejora continua en el desarrollo de todas las actividades de la misma.

Anexos

ANEXO 1
Clientes Externos

GRAFICOS DE XELA

Quetzaltenango

Nombre: _____

Dirección: _____

Empresa: _____

Respectable Señor (a):

Con el fin de conocer sus necesidades y demandas en lo que respecta a trabajos de impresión, se esta realizando esta encuesta, para que de esta forma se conozcan todos sus requerimientos y opiniones. Todo esto con la finalidad de que se le pueda atender de una mejor forma y brindarle un servicio de mejor calidad. Agradeciendo de antemano su colaboración.

1. ¿Qué servicio de impresión utiliza normalmente?

Comercial _____ Social _____ Publicitario _____ Otros _____

Especifique: _____

2. ¿Cómo le ha parecido el servicio de la empresa?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Porque _____

3. ¿Ha quedado satisfecho con el servicio que le hemos prestado?

Si _____

No _____

Porqué _____

4. ¿En qué cree que se debe mejorar la empresa?

Tiempo de Entrega _____

Nitidez en la impresión _____

Asesoría publicitaria _____

Atención a los clientes _____

Trabajos urgentes _____

Otros _____

5. ¿Le gustaría un servicio en el cual la empresa lo visite en su negocio cuando usted necesite trabajos de impresión? S i

_____ No _____

6. Ha utilizado los servicios de otra empresa por algún problema con Gráficos de Xela?

Si _____

No _____

Porqué _____

7. ¿En qué creé usted que se debe mejorar?

8. ¿Considera que las instalaciones de atención al cliente son aceptables?

Si _____

No _____

Porqué _____

9. ¿Qué otro tipo de productos le gustaría que la empresa le ofrezca?

Anexo 2

Evaluación Integral

Estudio a realizarse en la empresa Gráficos de Xela.

Filosofía institucional:

Actualmente en la empresa no se cuenta con una filosofía institucional establecida, cada uno de los componentes de dicha filosofía están en el criterio de los empleados, pero no existe un planteamiento escrito de los mismos.

Análisis Crítico:

La empresa Gráficos de Xela tiene 29 años de funcionar en el mercado de la ciudad de Quetzaltenango, fundada en el año de 1,978 iniciando operaciones en el mismo año dedicándose a las Artes Graficas. Como toda empresa surge del sueño de una persona que desea establecer una empresa prospera y que le generara ingresos. La evolución de la misma ha sido lenta en los primeros años, ya que la falta de recursos económicos y la situación política del país en esos años. Con el pasar del tiempo ha mejorado sus procesos y se ha ampliado el mercado de la misma, lo que ha dado como resultado que a la fecha sea una empresa prospera y con un futuro comercial muy amplio.

Actualmente cuenta con ocho trabajadores incluyendo a su fundador, los cuales se dedican a la tarea de transformación de materia prima en papelería comercial, social y publicitaria. Cuenta con maquinas de

ultima tecnología con las cuales se logran trabajos de excelente calidad y que logran llegar al nivel de los trabajos elaborados por las mejores empresas de la ciudad capital.

La empresa como se mencionó anteriormente no cuenta con una filosofía institucional establecida, pero las metas y objetivos de la misma están bien definidos. La calidad de trabajos es de las mejores en el mercado Quetzalteco, el manejo de los precios ha sido cuidado minuciosamente por el encargado, ya que se cuenta con muy buenos precios a nivel del mercado de la ciudad, motivo por el cual empresas de otros departamentos del occidente son clientes de la misma.

Actualmente el país atraviesa por tiempos difíciles, tiempos de cambios rápidos y significativos en el ambiente económico. Las empresas tienen que estar en un cambio permanente, una transformación acelerada que los lleve a caracterizarse y sobresalir entre toda la competencia. Hay que estar a la vanguardia en velocidad, tecnología y precio, pero se descuida lo más importante, el servicio por lo que el presente estudio se basará en el Nivel de Satisfacción de los clientes, ya que son ellos los que mantienen con vida a toda empresa y se tiene que encaminar todas las acciones a lograr la lealtad de los mismos.

Diseño del instrumento de Investigación:

El instrumento de investigación que se utilizará en el presente estudio será el de Cuestionario con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a los clientes externos, para evaluar el concepto de los servicios que presta la empresa y algunas otras variables que se quieran analizar para tomar

decisiones futuras. Además, se utilizará el método de observación de las actividades de los empleados dirigidas al servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

Desatrick, R. Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas. 1990

Horovitz, Jacques – La Calidad del Servicio- Ed. McGraw Hill- 1,991

Ishikawa, Kaoru - ¿Qué es el control total de calidad? – Ed. Norma – 1985

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

Masaaki Imai. Kaizen – Editorial CECSA – 1989

Masaaki Imai. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo MacGraw Hill. México 1998

Ramírez Padilla, David Noel y Mario A. Cabello Garza. Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito, Ed. McGraw-Hill, México, 1997

