



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**Tema:**

**EL SERVICIO AL CLIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA DE  
LA EMPRESA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Autoras:**

**Adriana Chang Arauz**

**Lourdes Escobar Velastegui**

**Tutor:**

**Ing. Azucena González Carvajal**

**Guayaquil – Ecuador**

**2015**

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
CAPÍTULO I .....	11
DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	11
1.1. Tema.....	11
1.2. Planteamiento del problema .....	11
1.3. Formulación del problema .....	12
1.4. Sistematización del problema .....	14
1.5. Objetivos .....	16
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	16
1.6. Justificación del tema.....	17
1.7. Delimitación y alcance del tema .....	20
CAPÍTULO II .....	21
LA EMPRESA .....	21
2.1. Definición y clases de empresas.....	21
2.1.1. Definición de empresa .....	21
2.1.2. Clases de empresas .....	22
2.1.3. Orientación de la empresa .....	22
2.2. El cliente .....	25
2.2.1. Definición de cliente y consumidor.....	25
2.2.2. Clasificación de los clientes .....	27
2.2.3. Razones por las cuales compran las personas .....	27
2.2.4. ¿Cómo saber lo que el cliente necesita?.....	28
2.2.5. Motivos de compra .....	28
2.2.6. Actividades que benefician al cliente.....	30
2.2.7. Regulación de las relaciones con el consumidor.....	31
2.3. El talento humano en el departamento de ventas .....	33

2.3.1	Definición de vendedor .....	33
2.3.2	Objetivos de la venta .....	34
2.3.3	Proceso de venta .....	34
2.3.5	Proceso de selección del talento humano para el área de ventas.....	37
2.3.6	Entrenamiento del personal.....	37
2.4	La calidad en el servicio.....	38
2.4.1	Definición y tipos de calidad .....	39
2.4.2	¿Qué es el servicio al cliente? .....	40
2.4.3	Tipos y niveles de servicio al cliente.....	41
2.4.4	Características de un servicio de calidad .....	41
CAPÍTULO III .....		46
MARCO METODOLÓGICO.....		46
3.1	Tipo de investigación.....	46
3.2	Enfoque de la investigación .....	47
3.3	Método de la investigación .....	48
3.4	Técnicas de la investigación .....	48
3.5	Población y muestra.....	49
3.6	Recolección de datos.....	50
3.7	Resultados de las encuestas aplicadas.....	50
3.7.1	Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes .....	51
3.8.2	Resultados de las encuestas aplicadas a los propietarios de negocios.....	58
CAPÍTULO IV .....		63
LA PROPUESTA .....		63
Manual de Servicio al cliente para propietarios .....		69
CAPÍTULO V .....		80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		80
Conclusiones .....		80
Recomendaciones .....		84
Referencias.....		86
ANEXO 1 .....		89
Modelo de encuesta a Clientes .....		89
ANEXO 2 .....		92
Encuesta a propietarios.....		92

ANEXO 3 .....	94
Gráficos de resultados.....	94
ANEXO 4 .....	113
TABLAS .....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Género de los encuestados.....	94
Figura 2 Rango de edades de los encuestados.....	94
Figura 3 Frecuencia de compra de los hombres en sector Bahía de Guayaquil. ....	95
Figura 4 Frecuencia de compra de las mujeres en sector Bahía de Guayaquil.....	95
Figura 5 Razones de compra de los hombres en sector Bahía de Guayaquil. ....	96
Figura 6 Razones de compra de las mujeres en sector Bahía de Guayaquil. ....	96
Figura 7 Considera que los tratan bien en el local donde realizan sus compras: Hombres. ....	97
Figura 8 Considera que las tratan bien en el local donde realizan sus compras: Mujeres. .....	97
Figura 9 Atención que reciben los clientes hombres en los locales de La Bahía de Guayaquil.....	98
Figura 10 Atención que reciben las clientes mujeres en los locales de La Bahía de Guayaquil.....	98
Figura 11 ¿El trato al cliente puede mejorarse con capacitación a los empleados?: Clientes hombres.....	99
Figura 12 ¿El trato al cliente puede mejorarse con capacitación a los empleados?: Clientes mujeres.....	99
Figura 13 Sugerencias de los clientes hombres para mejorar la atención al cliente.....	100
Figura 14 Sugerencias de las clientes mujeres para mejorar la atención al cliente. ....	100
Figura 15 Causas de la deficiente atención al cliente: Clientes hombres. ....	101
Figura 16 Causas de la deficiente atención al cliente: Clientes mujeres. ....	101
Figura 17 El servicio al cliente debe ser una prioridad porque...: Clientes hombres. ...	102

Figura 18 El servicio al cliente debe ser una prioridad porque...: Clientes mujeres. ....	102
Figura 19 Regresaría a comprar a un negocio donde no lo atendieron bien.....	103
Figura 20 Un excelente trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro. ....	103
Figura 21 Compraría nuevamente y recomendaría el negocio donde recibió un excelente trato. ....	104
Figura 22 El propietario toma su reclamo en serio y trata de ayudarlo. ....	104
Figura 23 El servicio al cliente es un aspecto muy importante para conservar y captar más clientes. ....	105
Figura 24 Locales en La Bahía por antigüedad.....	105
Figura 25 Razón principal del negocio.....	106
Figura 26 Existe una misión y visión que guíe las actividades del negocio.....	106
Figura 27 Los propietarios de negocios conocen a sus clientes más frecuentes. ....	107
Figura 28 Los propietarios de negocios conocen el uso y/o manejo adecuado de los productos que vende. ....	107
Figura 29 El personal que atiende el negocio sabe exactamente las funciones que debe desempeñar. ....	108
Figura 30 El personal que atiende el negocio sabe cómo debe tratar al cliente.....	108
Figura 31 Calidad del servicio que se les brinda a los clientes.....	109
Figura 32 Conocimiento de los propietarios acerca de la satisfacción de sus clientes con la atención que reciben en sus negocios. ....	109
Figura 33 Importancia de la mejora de la calidad de atención al cliente.....	110
Figura 34 Un cliente bien atendido volverá a comprar y recomendará el negocio a otras personas. ....	110
Figura 35 Acciones de los propietarios ante las quejas de los clientes.....	111
Figura 36 El trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro. ....	111
Figura 37 El servicio al cliente es importante para conservar y captar más clientes. ...	112
Figura 38 El propietario de negocio, como cliente, regresaría a comprar y/o recomendaría un negocio donde no lo trataron bien. ....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de evaluación al cliente interno (empleados y propietarios).....	113
Tabla 2 Matriz de evaluación al cliente externo. ....	114
Tabla 3 Matriz de servicio para segmentos objetivos. ....	114
Tabla 4 Cronograma del programa integral de servicio al cliente. ....	115
Tabla 5 Presupuesto del programa integral de atención al cliente. ....	116

## **DEDICATORIA**

A Dios

A mi amada hija Lía Denisse, quien es mi mayor motivación, la razón de mi ser  
¡Te Amo!

A mis padres, Alba y Mario, a mis hermanos Karla y Mario, por su compañía,  
apoyo, colaboración, consejos, siempre, a cada momento.

Este logro es por ustedes.

Adriana Chang Arauz.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposo Roberto Rosero, a mis hijas Anna Miriam y Anna María, quienes son y serán por siempre un pilar fundamental en mi vida, mi motivación diaria y constante para seguir los caminos de la vida, por brindarme todo su apoyo cuando decidí retomar mis estudios y alcanzar esta meta a la que llego hoy con la bendición y gracia de Dios, sacrificaron su tiempo a mi lado con la única intención de alentarme a seguir y concluir este proyecto tan anhelado, por eso y mucho más este logro es para ustedes.

Con amor

Lourdes Escobar Velastegui

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primordialmente a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, que me condujeron hasta aquí, y lograr la conclusión de 5 años de estudio mediante mi tesis.

A mi familia, a cada uno de ellos. A mi padre por su sacrificio desmedido, a mi madre por su compañía incondicional, a mis hermanos por su apoyo, porque cada uno tuvo un papel fundamental en la obtención de este logro.

A cada una de mis compañeras, por brindarme su amistad, su ayuda. Principalmente a mi querida amiga Lourdes, por haber sido mi compañera de tesis y haber mantenido siempre la motivación necesaria para seguir adelante.

A mi tutora, Ing. Azucena González, por su paciencia, por estar siempre dispuesta a compartir con nosotras sus conocimientos y experiencias. De igual manera a cada uno de mis maestros por sus conocimientos brindados.

Y un agradecimiento especial al Ing. Darwin Ordoñez Iturralde, por su tiempo, por su colaboración y ayuda.

Adriana Chang Arauz

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito a Dios por sus constantes bendiciones, guía y fortaleza que me brinda en todo momento, para no desmayar ante las adversidades que se presentan en la vida. A mi familia, por brindarme siempre su apoyo incondicional. A mis padres por convertirme en la persona que ahora soy.

A mis compañeros y amigos, quienes a pesar de la diferencia de edades, me brindaron su apoyo, su amistad y cariño, haciendo de esta etapa un recuerdo maravilloso que siempre guardaré en mi corazón, en especial a ti Adri por permitirme culminar esta etapa académica juntas.

A mis maestros quienes compartieron sus conocimientos y experiencias profesionales, con el único objetivo de hacer de sus estudiantes excelentes profesionales del mañana, en especial a mi tutora, Ing. Azucena González quien nos brindó en todo momento su apoyo, guía y dirección en el desarrollo de este proyecto. Un agradecimiento especial al Ing. Darwin Ordoñez por su paciencia y guía constante.

Finalmente a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, por haberme acogido en sus aulas para culminar esta etapa de mi formación profesional, por el reconocimiento a mi esfuerzo al concederme una beca por excelencia académica, durante los dos últimos años de estudio y permitirme participar como miembro del consejo universitario en representación de los estudiantes de mi facultad, durante los tres últimos años de mi carrera.

Lourdes Escobar Velastegui

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA PROPUESTA

### **1.1. Tema:**

El Servicio al Cliente como ventaja competitiva de la empresa.

### **1.2. Planteamiento del problema**

El reclamo constante de los clientes hacia el mal trato o baja calidad en el servicio que recibe, de parte de los empleados de una empresa, puede resultar en un número cada vez mayor de clientes insatisfechos, cuyo origen se debe, principalmente, a la falta de preparación del personal que atiende a los clientes, pero también a una mala política administrativa de parte de los gerentes, quienes en su afán de que sus empresas sobresalgan y sean competitivas introducen estrategias innovadoras en marketing, procesos productivos, sistemas de calidad, etc., pero han descuidado esta área sensible de su organización.

En la actualidad muchas empresas tratan de sobresalir por medio de la aplicación de métodos modernos de administración, para ser más competitivas, pero otras no han dedicado ningún esfuerzo por diferenciarse de sus rivales. Uno de los aspectos que menos ha evolucionado es la atención al cliente que brindan las empresas, lo cual da como resultado clientes insatisfechos, que se quejan unos con otros de la mala calidad del servicio que les prestan, como consecuencia de una pobre visión del gerente/propietario del negocio.

Ante la baja calidad en la atención al cliente, es necesario cambiar los actuales esquemas de servicio que mantienen las empresas, a través de la capacitación permanente al personal que trate directamente con ellos, fomentando al mismo tiempo la creación de una cultura empresarial, basada en la filosofía de la empresa, en la que debe estar contemplada la consecución de la satisfacción

el cliente.

También es importante recordar que el cliente es la razón de ser de toda empresa, y si no está bien atendido, realizará sus compras en otra parte; por lo tanto, parte del éxito de la empresa es conocer, oportunamente, las necesidades y gustos de los clientes, para lo cual el talento humano debe estar correctamente capacitado, en especial los vendedores, quienes están más cerca de ellos y deben ser hábiles en comprender las inquietudes de los clientes.

Por medio de esta investigación se busca conocer en qué están fallando ciertas empresas en el servicio que les prestan a sus clientes, determinar cuáles serán las estrategias que se deben implementar para superar estas fallas en la organización, lograr un mejor posicionamiento y tratar de convertir al área del servicio al cliente en una fortaleza que pueda, a la vez, transformarse en una ventaja competitiva para las empresas.

### **1.3 Formulación del problema**

Durante muchos años las empresas en el Ecuador han enfocado su atención en competir con sus similares en precio y calidad de sus productos, descuidando uno de sus principales activos: sus clientes, a quienes no se les ha brindado un trato preferencial, sino que se lo ha tenido relegado a ser simple adquiriente de los productos o servicios que las empresas ofrecen en el mercado, diseñados para obtener una máxima utilidad, descuidando las necesidades del público objetivo.

Ese descuido también se ha permeado a otras áreas de la empresa, en especial, al servicio al cliente, lo cual ha generado muchos inconvenientes entre los encargados de dar soluciones a las quejas que se presentan y los clientes.

Una de las causas de este mal trato, podría ser la falta de capacitación al personal de ventas, ya que para cubrir esta área, el encargado de reclutar y

seleccionar al personal, se concentra en buscar candidatos con poca formación académica, por el tema salarial, -ya que una persona mejor preparada deberá ser remunerada en forma proporcional- y se inclina por aquellas personas que estén dispuestas a trabajar por comisiones, en puestos temporales, sin estabilidad laboral, lo que crea una incertidumbre en el vendedor, que no le permite empoderarse de la empresa (o sus productos/servicios) y se concentra solamente en cubrir cuotas de venta que le representan una parte proporcional de sus ingresos, por medio de las comisiones que recibe.

Por lograr la venta, a veces se compromete a la empresa más allá de lo necesario, o más allá de lo que la empresa puede cubrir, entonces cuando se presenta algún inconveniente, no será posible solucionarlo como se lo prometió al cliente, ya que no se cuenta con un plan de manejo de quejas que sirva de guía para arreglar estos problemas. Las empresas podrían evitar los conflictos que originan los clientes descontentos, con el solo hecho de atender esas quejas, a través de estrategias adecuadas.

Entonces, ¿un adecuado servicio al cliente puede transformarse en una ventaja competitiva para la empresa?

Autores como Ferrel & Hartline (2012), sostienen que “todas las actividades (que la empresa realiza) tienen un solo propósito *fundamental*: desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes” (p. 354). Este concepto rompe el esquema caduco de la manera en que las empresas veían a sus clientes, en el que se prestaba poca atención a identificar sus necesidades y resolver sus problemas.

Actualmente, las empresas deben entender a sus clientes, sus expectativas, sus motivaciones y su comportamiento, para que, con este conocimiento, pueda incrementar la satisfacción de sus clientes y retenerlos en el largo plazo. El conocer las necesidades y deseos de los clientes, en el entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas puede ser algo difícil de determinar, sin embargo si se realiza una apropiada investigación al respecto, esta

información, junto con un programa de marketing bien estructurado, podría convertirse en una ventaja competitiva sólida que lleve a la empresa al éxito y a la diferenciación de sus competidores.

#### **1.4 Sistematización del problema**

En una empresa tipo, existen dos activos fundamentales: sus clientes y su talento humano. Y, únicamente aquellas organizaciones que cuenten con un capital humano bien formado y capacitado, que conozca el funcionamiento de la empresa, sus productos y sus fortalezas, le podrá garantizar un posicionamiento efectivo y sostenible en el tiempo.

Para conseguir que el servicio al cliente se convierta en una ventaja competitiva, es necesario capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, brindarle toda la información que deba manejar en su cargo y dotarle de las herramientas estratégicas que puedan garantizar la fidelidad del cliente hacia la empresa. Estas herramientas estratégicas pueden ser:

1. Proporcionar al personal la información adecuada y suficiente, acerca de las políticas y procedimientos de la empresa, que tengan relación directa con el cliente.
2. Capacitar al personal, que tenga contacto directo con el cliente, para que sea capaz de escuchar atenta y cordialmente, los requerimientos y los reclamos que se presenten. Estas personas, tendrán bajo su responsabilidad una función clave, ya que deberán facilitar una atención ágil y oportuna; cumpliendo de esta manera, una condición que el cliente siempre requerirá: ser atendido con eficiencia y celeridad.
3. Implementar procesos de retroalimentación, que faciliten comprender e interpretar las necesidades y requerimientos de los clientes, corregir lo que esté equivocado y continuar lo que se haga bien. En otras palabras, desarrollar un proceso de mejora continua en la organización.

El servicio brindado con excelencia incidirá en el crecimiento de la empresa, por cuanto un cliente satisfecho, es un cliente que regresará a la empresa y se referirá bien de ella ante terceros.

Las empresas españolas, luego de la crisis del 2009, y de acuerdo al estudio realizado por la empresa HayGroup (2010), establecían doce estrategias de crecimiento para superar el bache económico, de las cuales siete tenían relación con el sector servicios, destacándose tres de ellas:

1. La innovación: mecanismos para conocer al cliente, formación para la innovación a equipos y jefes;
2. La mejora de calidad de servicio, la fidelización y la vinculación de los clientes: indicadores de medida de la satisfacción y fidelización del cliente, sensibilización de todos los empleados, formación de los empleados de *front office*, diseño de estructuras de atención al cliente, rediseño de los procesos y del entorno en relación con el cliente; y
3. La diversificación de productos/servicios.

El estudio de HayGroup de 2010, también destaca que las empresas españolas más admiradas, les prestan mayor atención a los Clientes (81%) y Empleados (55%) para conseguir un crecimiento equilibrado. Además, que el esfuerzo por comprometer a los empleados ha dado como resultados, la creación de una ventaja competitiva (94%); disminuido los problemas de desempeño de los empleados (85%) y mejorado la relación con los clientes (84%).

Por lo expuesto, el responder a las interrogantes: ¿El servicio que se le brinda al cliente incide directamente en el crecimiento de la empresa? ¿El cliente que es atendido con calidez y calidad se convertirá en un cliente frecuente? ¿De qué manera afecta a la organización un cliente que no es escuchado? ¿El talento humano deberá ser capacitado en relaciones humanas antes de que se relacione directamente con el servicio al cliente? ¿Cuál es el impacto de una

mala prestación de servicio al cliente en los objetivos estratégicos de la organización? ¿Cuáles son los nodos críticos de los diferentes procesos relacionados con los clientes en los cuales se puede mejorar la calidad del servicio brindado? ¿Cuáles son los estándares básicos de calidad de servicio al cliente que la empresa debe aplicar para estructurar una cultura de calidad organizacional? ¿Cuáles son las estrategias que permitirán que el nivel del servicio al cliente se transforme en una ventaja competitiva para la empresa?, brindará la información pertinente y relevante, que permita diseñar un programa de atención al cliente, que se oriente a apuntalar los objetivos de la empresa, a través del conocimiento de los requerimientos y necesidades del cliente, y de la capacitación constante al personal de primera línea, que se encuentra en contacto permanente con el cliente.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la fidelización al cliente que un sistema de servicio al cliente, puede lograr hacia la empresa, marca o producto, contribuyendo con ello al crecimiento del negocio, convirtiéndose además en una ventaja competitiva para la empresa.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- 1.** Analizar el impacto de una mala prestación de servicio al cliente.
- 2.** Determinar los puntos en los cuales se puede mejorar la calidad del servicio que se brinda a los clientes.
- 3.** Proponer los estándares básicos que la empresa necesita aplicar para estructurar una cultura empresarial.
- 4.** Establecer estrategias que permitan mejorar el nivel del servicio al cliente que presta la empresa.

## **1.6. Justificación del tema**

Las empresas ecuatorianas todavía no reconocen la importancia, el valor y la ventaja que le brinda, frente a sus competidores, el contar con un excelente servicio al cliente.

El tema seleccionado se enfoca en la importancia que tiene el servicio al cliente dentro de toda organización, cuya optimización permitirá incrementar no solo la fidelización de ellos, sino que redundará también en el incremento en las ventas y por ende en el crecimiento de la empresa.

Es necesario tener presente que toda organización debe lograr, o por lo menos intentar conseguir, la satisfacción de los clientes, a través de una correcta comunicación, a sabiendas de que el cliente es el elemento primordial para la sobrevivencia de la empresa.

El cliente siempre recuerda la atención que recibió de los lugares donde realizó una compra, se sirvió una cena, etc., por eso es importante que lo reciba de la mejor manera posible, porque es la forma cómo recordará a la empresa, al vendedor, al producto o a la marca, incidiendo en la elección del cliente a solicitar nuevamente o no el producto o el servicio a la empresa.

La atención al cliente, a pesar de no ser un tema nuevo para estudiar, es una situación a la que se abocan los clientes diariamente tanto en el sector privado como en el público, siendo este último el principal referente de la prestación de un mal servicio al cliente. Sin embargo en el sector privado también se da esta situación, especialmente cuando la gerencia no tiene claro cómo abordar esta problemática, esta situación afecta no solo a las pequeñas y medianas organizaciones sino también a las grandes empresas, por ello es importante investigar los factores que afectan a este servicio para tratar de mejorarlo y convertirlo en una ventaja competitiva de la empresa.

Si el servicio al cliente es visto como una ventaja competitiva, le permitirá a la empresa situarse en una posición ventajosa dentro de su segmento de

mercado, aupado en una organización que satisfaga los requerimientos de los clientes y prepare a sus empleados para atenderlos con calidad y calidez.

Es necesario recordar que vivimos en un mundo que evoluciona a cada instante, en donde se pueden apreciar distintas formas de hacer empresa, pero es necesario que esta se enfoque en el buen trato a sus clientes; la empresa debería trabajar para sus clientes, porque ellos son primordiales para superar a la competencia.

Michael Porter (1985) ya hablaba de que el servicio al cliente puede convertirse en una ventaja competitiva. Mencionaba que la única posibilidad de sobrevivir, para cualquier empresa, era desarrollar sus fortalezas y transformarlas en una ventaja competitiva sostenible, o sea una característica que la diferencie y la haga única frente al consumidor, que sea tan fuerte y consolidada que ubique a la organización en una posición de ventaja frente a sus competidores, en un mercado definido.

Los clientes valoran el servicio que se les brinda de acuerdo a varios aspectos, entre estos, tenemos:

La apariencia de las instalaciones, el personal y los medios de comunicación, es decir, la parte tangible de la empresa, la que pueden ver y palpar.

La capacidad que tienen los empleados a cumplir con lo pactado, es decir, a efectuar el servicio que se le ha prometido al cliente, en el tiempo y las condiciones acordadas, esto forma parte de la confiabilidad que la empresa siembra en el pensamiento del cliente, a través de las acciones que realizan sus colaboradores.

El conocimiento de los empleados acerca de los productos/servicios que la empresa vende, así como de los procesos de funcionamiento, unidos a la forma cortés de atención y la voluntad de servicio, forman en el cliente la capacidad de respuesta que la organización le brinda a través de un servicio

rápido y eficiente.

A los clientes les gusta sentirse el centro de atención de la empresa, y muchas veces se les proporciona una atención individualizada para que sus requerimientos sean canalizados en forma más ágil y de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Este proceso puede resultar un poco costoso y es aplicado, por lo general, por terceros a través de *call centers* en los cuales se atiende a cada cliente según una necesidad específica, donde los empleados cuentan con un guion diseñado para cubrir –la mayor parte– de los requerimientos que les hacen los clientes.

Si la empresa considera estos cuatro aspectos básicos en su proceso de atención al cliente, puede ser capaz de generar y mantener a sus clientes contentos, además, se constituiría en una herramienta básica que, con los ajustes necesarios, podría convertirse en una ventaja competitiva que diferenciaría a la empresa de sus competidores.

Para conocer cómo los clientes perciben el servicio que una institución les brinda, es necesario aplicar encuestas dirigidas a obtener esta información, de tal manera que las deficiencias queden al descubierto y puedan ser remediadas y, posteriormente, evitadas, con la aplicación de un sencillo, pero estructurado, programa de atención al cliente.

Esta investigación servirá para buscar y, en el mejor de los escenarios, lograr la fidelización del cliente (actual y futuro); conseguir una diferenciación de los productos o servicios basado en un servicio integral al cliente; y como estrategia de posicionamiento en el mercado.

Los resultados que arroje esta investigación, beneficiará a los stakeholders de la empresa: los clientes externos recibirán un servicio de atención integral; los clientes internos, comprenderán lo positivo de trabajar en equipo para lograr la fidelización del cliente; los accionistas y propietarios, verán crecer sus utilidades debido al incremento de las ventas, que los actuales y futuros

clientes, hagan en sus instalaciones; y la sociedad se beneficiará con los impuestos que recaude de las empresas.

Además, el desarrollo de un programa de atención al cliente, puede aplicarse en empresas de diferente giro comercial, especialmente Pymes, que deseen lograr un liderazgo basado en la atención al cliente.

### **1.7. Delimitación y alcance del tema**

Esta investigación pretende servir de guía para mejorar los servicios que prestan pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, cuya principal actividad económica es el comercio, en donde a diario se debe tratar con el cliente, cuando se le brinda un servicio o se le vende un producto, buscando que en el largo plazo se tengan clientes satisfechos que reditúen mayores ganancias a la empresa, evitando al mismo tiempo que acudan a otros proveedores.

El estudio generará una fuente de información para que se puedan llevar a cabo futuras investigaciones que contribuyan a la formación de la cultura empresarial de las empresas dedicadas al comercio.

Se encontró como una limitante, al tiempo de aplicación de esta investigación, ya que al tratarse de un tema constantemente estudiado, pueden surgir otras propuestas innovadoras que mejoren la calidad del servicio al cliente, mientras se realiza este estudio.

El campo de aplicación es la Administración de Empresas; en el área de Talento Humano enfocado al Servicio al Cliente.

La delimitación espacial del estudio es la ciudad de Guayaquil, y la delimitación temporal es de Enero de 2015 a Junio de 2015.

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

#### **2.1 Definición y clases de empresas.**

##### **2.1.1 Definición de empresa.**

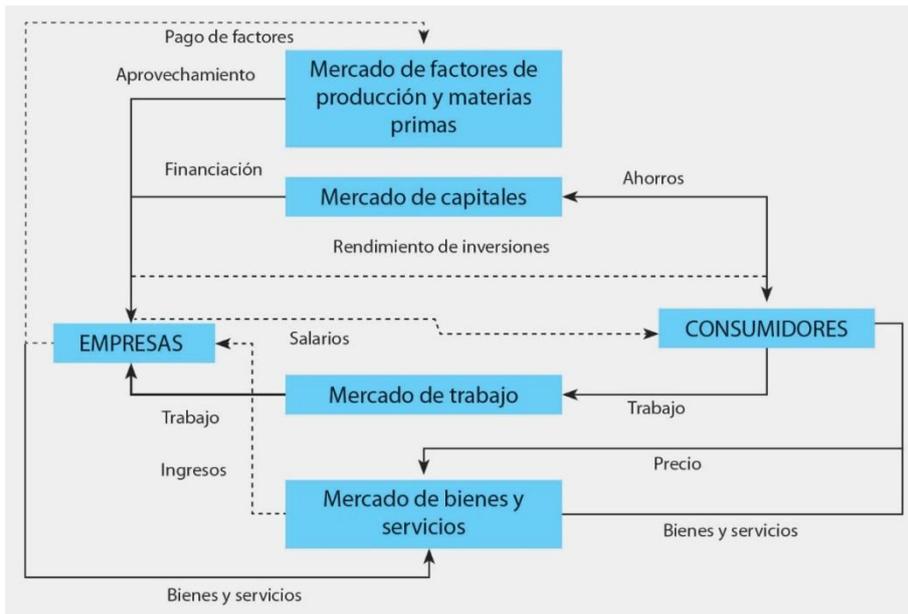
Existen varias definiciones acerca de lo que puede ser considerado como empresa, entre las que tenemos:

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). (Definición.de, 2014).

Empresa es la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. (Diccionario de la Lengua Española, 2015).

Rico y Sacristán (2012) definen al papel de la empresa en la sociedad como un ente transformador de bienes y servicios o factores productivos en servicios semielaborados o finales, de forma que estos últimos valgan más que la suma de los factores productivos, haciendo énfasis en que de no darse esta situación, no tendría sentido la actividad de formación o generación de servicios. (2012, p. 18). Este rol de la empresa se puede observar en la figura 1.

**Figura 1.** El papel de la empresa de acuerdo a Rico y Sacristán (2012).



**Fuente:** Rico, M. y Sacristán, M. (2012). Fundamentos empresariales.

### 2.1.2 Clases de empresas.

Las empresas pueden ser unipersonales o de persona física o una sociedad o compañía. Las empresas unipersonales, por lo general, corresponden a negocios administrados por un solo dueño para su propio beneficio. Un ejemplo de este tipo de empresas es una tienda de abarrotes, un taller mecánico, una florería, etc. Sus actividades se centran en la prestación de servicios y el comercio al por menor.

Las sociedades o compañías son entidades de tipo legal, que existen ante la ley, poseen las facultades de una persona natural en cuanto a poder demandar y ser demanda, y a suscribir contratos y adquirir propiedades en su nombre. Las compañías ecuatorianas se encuentran reguladas por la Superintendencia de Compañías y deben cumplir una serie de requisitos antes de poder operar como tal.

### 2.1.3 Orientación de la empresa

Al preguntar ¿hacia dónde está orientada la empresa? La respuesta ideal sería: hacia el cliente, razón de ser de cualquier empresa ya que son quienes realizan

la compra de los bienes y servicios que produce la empresa.

Sin embargo existen (persisten) empresas que consideran su principal prioridad al generar utilidades como una forma de sobrevivir en el mercado, sin tener claro que la mayor utilidad debería ser cumplir con las expectativas del cliente, ya que un cliente bien atendido recomendará a la empresa, lo contrario generaría consecuencias negativas. Otras se enfocan en el diseño de sus productos y de que estos cumplan con especificaciones internas, sin investigar qué es lo que satisface al cliente, cuál es la expectativa que debe llenarse y en función de esto, diseñar los productos y los servicios.

### **2.1.3.1 Orientación a la producción**

En este tipo de orientación las empresas buscan mejorar sus productos a través de encuestas e investigación, que permitan identificar el rumbo de las mejoras o los cambios que deben hacer en su oferta considerando la opinión del consumidor. El producir a gran escala, sin tomar en consideración los gustos y preferencias de los consumidores, es una práctica que puede causar serias pérdidas a la empresa, si los productos no llenan las expectativas de los consumidores.

### **2.1.3.2 Orientación a las utilidades**

Las personas o empresas orientadas hacia la utilidad buscan establecer mecanismos de evaluación para las actividades que puedan aportar con mejoras a la forma en que se hacen las cosas. Las evaluaciones se las realiza a través de reuniones donde se analizan los aspectos clave de la organización y su producto final es un documento o informe, considerado como la evidencia de que se tiene conciencia de las cosas que se deben mejorar.

### **2.1.3.3 Orientación al cliente**

Este tipo de orientación, escaso en nuestro medio, es al que debería apuntar la empresa, ya que el cliente es la razón de la existencia de la organización, sin el

cliente, esta parecería, puesto que si no cuenta con clientes que soliciten sus servicios o adquieran sus productos, la empresa no tendría actividad alguna para realizar. Conocer qué es lo que el cliente necesita, crear un ambiente propicio para que realice su compra, brindar un servicio de excelencia o un producto que satisfaga -con estándares de calidad por encima de la media o superiores- sus necesidades, hace que el cliente se sienta parte de la empresa.

La orientación al cliente de una empresa depende de muchos factores, pero al final del día recae en la sensibilidad de sus empleados, en sus capacidades emocionales a la hora de hacer frente a situaciones inesperadas y difícilmente normalizables. (Carrión, J. 28 de abril, 2010, n. d.).

#### **2.1.4 Valores corporativos empresariales**

Toda organización desenvuelve sus actividades en un marco fundamental que dirige sus acciones y sobre las que guía a sus empleados. Este marco está compuesto por los valores corporativos, que distinguen a una empresa de otra, y son los que la organización adquiere a lo largo de su vida institucional. Aunque estos valores no son exclusivos de una u otra empresa, puesto que en el fondo son coincidentes en cuanto al concepto, la forma de aplicación de ellos es lo que diferencia a las empresas entre sí.

Cuando la empresa define sus valores corporativos, “está determinando los elementos que se convertirán en su mezcla única de valor, lo cual la hará diferente en el mercado (...)”. (Mejía, C., n. d., p. 1).

Los valores más representativos de las empresas suelen ser:

Actitud de servicio

Calidad

Comunicación

Ética

Responsabilidad social

Innovación

Disciplina  
Trabajo en equipo  
Desarrollo personal y profesional  
Respeto  
Proactividad  
Lealtad

#### **2.1.4.1 Misión**

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

#### **2.1.4.2 Visión**

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. . (Thompson, I., 2006, n. d.).

La misión y la visión empresarial, deben ser comprendidos y asimilados por los todos los miembros de la organización, esta es quizás, la única forma en que los valores corporativos puedan ser aplicados en el quehacer diario.

## **2.2 El cliente**

### **2.2.1 Definición de cliente y consumidor**

El cliente es la razón de ser de la empresa. Una empresa, sea pública o privada, grande o pequeña, no existiría sin clientes que adquieran sus

productos o utilicen los servicios que brindan, por esto es importante satisfacer las necesidades de los clientes y para ello se debe conocer el grado de expectativa de los productos o servicios que satisfagan esas necesidades.

#### **2.2.1.1 Definición de cliente**

Del latín *cliens*, el término **cliente** es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice. En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

**Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera).** Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho, y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente. (Definición abc, n.d.)

#### **2.2.1.2 Definición de consumidor**

**Consumidor es aquel que concreta el consumo de algo.** El verbo consumir, por su parte, está asociado al uso de bienes para cubrir una necesidad, al gasto de energía o a la destrucción. La noción de consumidor es muy habitual en la economía y la sociología para nombrar al individuo o a la entidad que demanda aquellos productos y servicios que ofrece otra persona o empresa. En este caso, el consumidor es un **actor económico** que dispone de los recursos materiales suficientes (dinero) para satisfacer sus necesidades en el mercado. Existen distintas corrientes para analizar el comportamiento de los consumidores. Lo habitual es considerar que el consumidor es racional y gasta en función de maximizar la recompensa que obtiene por su compra. Dicha

recompensa puede ser la satisfacción de una necesidad, la obtención de placer, etc. (Definición.de, n.d.).

### **2.2.2 Clasificación de los clientes**

Los clientes se pueden clasificar por su decisión de compra, y su relación con la empresa.

Por la decisión de compra los clientes pueden ser corporativos o finales. Los corporativos son instituciones, empresas o entidades, que adquieren nuestros productos con fines productivos, es decir, para incorporarlos a sus propias cadenas de producción. Los clientes finales son las personas que adquieren los productos directamente en los puntos de venta de la empresa.

Por la relación con la empresa los clientes pueden ser internos y externos. Los clientes internos son los empleados, propietarios y proveedores. Los clientes externos son las personas o empresas que adquieren el bien o el servicio a través de su compra.

Tanto los clientes internos como los externos son parte importante de la empresa, ya que el conseguir que los empleados logren un nivel de satisfacción óptimo con las actividades que realizan, se reflejará en el buen servicio que brinden a los clientes externos.

### **2.2.3 Razones por las cuales compran las personas.**

Los clientes compran porque tienen una necesidad, una carencia insatisfecha. La necesidad puede ser implícita o explícita.

Es implícita cuando el individuo sabe que necesita algo pero no puede determinar exactamente el producto o servicio que realmente quiere.

Es explícita cuando el individuo sabe exactamente lo que necesita, es decir, que identifica el producto o servicio que va a satisfacer su carencia.

La necesidad explícita es la que ayuda a la empresa a vender el producto o servicio que ya está posicionado en la mente del comprador.

#### **2.2.4 ¿Cómo saber lo que el cliente necesita?**

Cuando el cliente sabe lo que necesita y lo que quiere comprar para satisfacer esa necesidad, el camino ya está recorrido. Lo contrario ocurre con el cliente que no sabe con certeza qué productos o servicios pueden satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es fundamental para la empresa. El impulso que lleva a los clientes a realizar sus compras se llama deseo y mientras más fuerte sea, más alta es la probabilidad de que adquiera un producto.

Deming (1989) decía que “el cliente es la parte más importante del proceso de producción”. En el momento en que la empresa crea productos y servicios buscando la satisfacción de sus clientes, con alta calidad, significa que el cliente formó parte de su proceso de producción.

#### **2.2.5 Motivos de compra**

Los motivos de compra que convierten al individuo en un comprador pueden ser racionales, emocionales o por patrocinio.

##### **2.2.5.1 Los motivos de compra racionales**

Los motivos racionales siempre son conscientes. El individuo razona cuidadosamente antes de realizar la compra, incluyendo factores económicos,

de eficiencia, confiabilidad y ahorro (tiempo, dinero y espacio). Esta compra involucra un análisis previo del producto que se va a adquirir considerando factores como: calidad, uso, conveniencia, eficiencia, durabilidad, economía, confiabilidad, protección, etc., especialmente cuando la compra involucra un mayor desembolso de dinero, disposición de tiempo y facilidad de uso, que son factores que el cliente evalúa mucho antes de realizar la adquisición.

### **2.2.5.2 Los motivos de compra emocionales**

Gelfman nos dice que Barry Feig en su libro *Hot Button Marketing*, (...) clasifica las decisiones de compra en (...) 16 diferentes emociones o “botones” (que provocan que él) consumidor compre:

1. *El deseo de control* – sentir que tenemos el control de toda situación. Aplica muy bien a productos financieros.
2. *Soy mejor que tú* – apela al deseo de sobresalir frente a los demás.
3. *La emoción del descubrimiento* – aquel que se considera innovador. Aplica a cine de arte, nuevos restaurantes, entre otros.
4. *Revaluación* – el ya clásico: “Me lo merezco”.
5. *Valores familiares* – aquí vemos el estereotipo de una familia feliz (papá, mamá, hijo, hija, y a veces un perro). Ideal para productos inmobiliarios.
6. *Pertenecer* – nos gusta pertenecer a grupos de interés, lo cual nos puede dar status. Aquí aplica a membrecías, clubes deportivos, etcétera.
7. *Diversión* – consciente o no, queremos divertirnos.
8. *Falta de tiempo* – apela al ritmo de vida y es ideal para productos de conveniencia.
9. *Tener lo mejor posible* – otra emoción de status. Aquí pesa más la marca y lo que representa que el satisfactor mismo.
10. *Autologro* – para todos aquellos que desean reencontrar su camino. Ideal para textos de autoayuda, cursos y psicólogos.
11. *Sexo, amor y romance* – sin palabras.
12. *Hacer por los demás* – nos permite sentirnos menos culpables y sensibles hacia fenómenos humanitarios y ecológicos. Aplica a las ONG y empresas

que cubren distintas causas.

13. *Reinventarnos* – para todos los que buscan un “nuevo yo”. Ideal para cirugías, depilaciones láser, tratamientos, etcétera.
14. *Ser más inteligente* – para quien desea una superación constante y mostrar mayor status intelectual. Ideal para cursos, maestrías o libros.
15. *Poder, dominio e influencia* – otra emoción de status. Aplica a artículos o servicios que hagan al usuario verse más poderos e influyente.
16. *Lo que siempre he soñado* – la posibilidad de obtener lo inalcanzable. Aplica a rifas de autos, viajes o casas. (2014, n. d).

Cuando los consumidores compran por razones emocionales, involucran sentimientos, sensación de bienestar, alegría, estados de ánimo, sensación de protección, necesidad de estima, autorrealización, etc., motivos sumamente personales de lo que cada individuo necesita y lo expresa de manera diferente.

### **2.2.5.3 Motivos de compra de patrocinio**

Son las consideraciones que llevan a un consumidor a comprar mercancía en cierto lugar. Las consideraciones son de determinado tipo, como: el precio, el prestigio de lugar, su buen servicio, la ubicación y reputación del establecimiento, etc. (Bustamante, W., 2001, p. 23).

En la mente del consumidor la imagen de la empresa puede juzgarse sobre la base de su sistema de valor o su experiencia. (Meyer, H. et al., 1992).

Esto puede constituirse en un motivo importante y un factor que la empresa puede utilizar para generar una ventaja competitiva con relación a sus competidores dentro de su segmento de mercado.

### **2.2.6 Actividades que benefician al cliente**

El cliente es la persona que compra con cierta frecuencia en la empresa o los productos y servicios que ella provee, por lo tanto es importante considerar los

siguientes puntos para lograr una actitud positiva frente a ella, además de identificar los motivos que los llevan a preferir a una empresa o producto sobre sus similares. Estos factores son:

Comercializar productos que satisfagan de manera real las necesidades de los consumidores, por lo tanto es responsabilidad de la empresa producir aquellos bienes que cubran estas necesidades, y por ende, también es responsable del nivel de satisfacción del cliente.

Comunicar claramente los beneficios de los productos, sin entrar en ambigüedades o verdades a medias, para tratar de manipular a los consumidores e inducirlos a comprar.

Manejarse éticamente, dentro del marco de la verdad, sin prometer cosas que no se puedan cumplir.

Establecer estándares altos en el nivel de calidad de los productos y servicios que brinda la empresa, que logre crear en el cliente una imagen positiva de la empresa, dará como resultado la fidelización del cliente, y un beneficio para la empresa tanto en corto como en mediano y largo plazo.

Responsabilizarse por cumplir las expectativas de los clientes en cuanto a los beneficios que esperan obtener por el producto o servicio que adquieren.

### **2.2.7 Regulación de las relaciones con el consumidor**

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC) define al consumidor como “toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello (...) dicha denominación incluirá al usuario.” Y al proveedor como:

Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución,

alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión. (art. 2, LODC).

De acuerdo a esta Ley, el consumidor tiene los siguientes derechos:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos:

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado. (art. 5, LODC).

De acuerdo al art. 17 de la LODC, “es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.”

## **2.3 El talento humano en el departamento de ventas**

El departamento de ventas de cualquier empresa o comercio es el catalizador de lo bien que se introducen los productos en el mercado. Una empresa no puede durar mucho tiempo sin las ventas de sus productos y servicios. Por lo tanto, el departamento de ventas intenta hacer que los productos de la empresa parezcan más valiosos para el consumidor. (García, H., n. d.).

Tan pronto se ha logrado conformar una base de clientes y las ventas han sido dirigidas a un segmento en particular, cerrando muchas de ellas con éxito; el departamento de ventas debe desarrollar nuevas bases de clientes. Este nuevo desarrollo aumentará las ventas y logrará que la empresa crezca.

Adicionalmente, el talento humano del departamento de ventas debe crear valor para los productos y servicios que se venden a los clientes. Con esto se incrementan las ventas, y se retiene a los clientes existentes, mientras los productos continúen mejorando y cumpliendo con las expectativas de los consumidores.

### **2.3.1 Definición de vendedor**

Vender es una de las profesiones más antiguas del mundo, así lo sostienen

Kotler y Armstrong, quienes venden –continúan– reciben muchos nombres: vendedores, agentes, representantes de ventas, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas, ingenieros de ventas, gerente de distrito, representantes de marketing y representantes de desarrollo de cuentas. Los vendedores actuales, “son profesionales instruidos y muy bien capacitados que trabajan para cultivar relaciones a largo plazo con los clientes (...) al escuchar a sus clientes, al evaluar sus necesidades y al organizar los esfuerzos de la compañía para resolver (sus) problemas.” (Kotler, P. y Armstrong, G., 1996, p. 514).

Al ser los vendedores el enlace directo con los clientes deben estar empapados de la filosofía empresarial de servicio al cliente y practicarla como una forma de vida, de esta manera se elevarán las ventas a través de la mejora del servicio y la actitud hacia el cliente.

### **2.3.2 Objetivos de la venta**

El objetivo de la venta es lograr una retribución económica para la empresa mientras se satisface las necesidades de los clientes o viceversa, todo depende del enfoque con que lo vea la empresa o sus administradores.

A través de la venta personal, el vendedor puede informar a los clientes, pero al mismo tiempo persuadirlos de adquirir los productos, en este punto la comunicación personal y el trato se vuelve crucial para lograr un cierre exitoso.

La relación vendedor-cliente que se basa en la transparencia de la información genera credibilidad entre ambas partes, independientemente de la forma en que hayan acordado los términos de la negociación.

### **2.3.3 Proceso de venta**

Muchas empresas dependen en gran medida de la venta en forma personalizada para promover y mover sus productos. El proceso de venta personal implica, de acuerdo a Johnston y Marshall, siete pasos que un

vendedor debe atravesar en la mayoría de las ventas.

**Paso 1: Prospección.** El primer paso consiste en conocer el mercado. Para esto es necesario sondear el mercado buscando nuevos clientes y potenciales compradores, ya sea llamando por teléfono o visitando a las personas para hablar con ellas.

**Paso 2: Recoger información.** Antes de reunirse con el cliente, es imprescindible obtener la mayor cantidad de información posible sobre él. Durante la entrevista el vendedor debe escuchar más que hablar, hacer preguntas y aprender acerca de su potencial cliente. Derribar sus objeciones con conocimiento acerca de su negocio, el estar preparado demuestra el interés por el cliente.

**Paso 3: Acercamiento.** Es uno de los pasos más importantes del proceso de venta. El vendedor cuenta con solo minutos para conocer la perspectiva de la situación. Esta fase involucra conversar con el cliente para que entre en confianza y se sienta relajado.

**Paso 4: Presentación.** El vendedor se debe enfocar en demostrar al cliente el beneficio que obtendrá al adquirir el producto o servicio. Este beneficio debe ser percibido por el cliente a través de la satisfacción que le proporcionará y cómo lo hará sentir mejor, antes que una mera exposición de datos, cifras, especificaciones y características, que pueden ser entregadas en un catálogo o folleto al momento de iniciar la presentación.

**Paso 5: Superar objeciones.** En algunos casos el vendedor deberá responder a las objeciones que le haga el comprador. Muchos clientes tendrán dudas y preguntas acerca del producto o servicio que se les ofrece. El vendedor debe estar correctamente instruido para que pueda superar con éxito esta barrera. Si el cliente no se encuentra del todo convencido, una estrategia podría ser invitarle a probar el producto o servicio sin compromiso.

**Paso 6: Cierre.** En este punto, y luego de haber eliminado las barreras puestas por el cliente, es hora de cerrar la venta. Este proceso implica llenar formularios y receptor documentos. En esta etapa es posible que el cliente quiera negociar el precio de venta y los términos de pago.

**Paso 7: Seguimiento.** Luego de entregar el producto, es necesario hacer un seguimiento al cliente para conocer si está satisfecho o si tiene algún problema con el producto, colaborando con él en caso de que exista alguna disconformidad. Si se encuentra contento con el producto, el vendedor podría solicitarle que lo refiera con sus contactos. (2009, pp.48-52).

#### **2.3.4 Perfil del vendedor**

El perfil del vendedor debe incluir, entre otros aspectos, desde su apariencia personal hasta su manera de conducir al cliente hasta el cierre de la venta.

La presentación, que se refleja en el aspecto personal, es la parte que el empleado proyecta al cliente a través de su apariencia, la cual debe ser pulcra y aseada.

La actitud que el personal demuestra, refleja su compromiso para con la empresa y con el cliente. El espíritu colaborador actuará de manera inmediata cuando sea requerido por el cliente, quien recibirá el trato diferenciado de una forma natural.

El tono de voz es muy importante para lograr una buena comunicación con el cliente durante todo el proceso de la venta. Es necesario modular la voz de tal forma que se use el timbre y el tono adecuados, para cada momento de la conversación.

La actitud y el tono de voz deben ser observados como un todo por el vendedor, ya que ambos deben reflejar el interés que la empresa tiene en el cliente; el entusiasmo que se ponga en el diálogo con el cliente creará una

imagen positiva; mientras que una actitud indiferente creará una imagen negativa e impedirá brindar un buen servicio al cliente.

### **2.3.5 Proceso de selección del talento humano para el área de ventas**

Es innegable que para una organización el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales. (Ganga y Sánchez, 2008).

El proceso de selección empieza con el reclutamiento de candidatos interesados en ocupar los puestos vacantes, previamente identificados, que tiene una empresa. Durante el proceso se evalúan las capacidades, aptitudes, experiencia, habilidades de los candidatos en relación a un perfil determinado para el puesto vacante, con el objetivo de elegir al más apto para desempeñar estas funciones.

Una vez que el nuevo empleado se incorpora a la empresa, es importante generar una inducción, en donde se da a conocer al personal existente del nuevo ingreso, así como lo que la organización valora: su historia, su misión y visión, el cliente, los procesos productivos, el comportamiento, el trabajo en equipo, lo que se espera del personal, etc.

### **2.3.6 Entrenamiento del personal**

El entrenamiento es tal vez la forma más directa de mejorar el trabajo y garantizar la utilización óptima de los recursos. Con él es posible aumentar significativamente tanto la productividad como la calidad. (Harris, 1992, p. 17).

Un programa de entrenamiento consta de las siguientes fases:

- 1) Se identifican las tareas o conocimientos en que los empleados deben ser competentes, esto se puede realizar a través de la observación, encuesta a clientes, revisión de registros internos, reuniones de grupos, etc.
- 2) Una vez que se han identificado las necesidades de entrenamiento se debe diseñar el programa en sí y decidir la forma en que los empleados van a recibir la capacitación, la misma que puede darse en el lugar de trabajo, en centros de capacitación especializados, a través de la rotación de los puestos de trabajo, entre otros.
- 3) Al finalizar el programa de entrenamiento es necesario realizar una evaluación para determinar si se han logrado los objetivos fijados, así como evaluar la eficacia de la metodología utilizada, y si el costo incurrido es correspondiente con el resultado obtenido.

## **2.4 La calidad en el servicio**

*Si servicio es la función o prestación desempeñada por las organizaciones y su personal y calidad, es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, entonces podríamos decir que un servicio de calidad sería la función que presta una organización y su personal a través del cual se puede juzgar su valor.*

Entonces cabría la reflexión ¿se puede juzgar el valor de la empresa por el servicio que presta a sus clientes? La respuesta parecería obvia, pero al involucrarla con el término *satisfacción*, va más allá del simple juzgamiento de si el servicio es bueno o es malo, sino que se traslada al plano de qué tan bien se lo realizó, de tal forma que se consiguió o no satisfacer las demandas del cliente. La pregunta a contestar sería entonces ¿el cliente quedó satisfecho con el servicio? Si la respuesta es positiva, la empresa marcha por el camino correcto, lo contrario conllevaría a que se replanteara, desde los valores corporativos hasta su misión y visión institucional, inclusive.

### **2.4.1 Definición y tipos de calidad**

El término *calidad*, proviene del latín *qualitas*, y encierra muchas definiciones:

Es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. (DRAE, 2015).

Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (UNE-EN-ISO 9000:2005)

Grado percible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado.

Cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que le represente valor.

James Cortada y John Woods resumen las definiciones de calidad en las siguientes fases:

La calidad denota una excelencia en productos y servicios, especialmente en el grado en que no son conformes a los requerimientos de los clientes y además los satisfacen.

La calidad incluye ceros defectos y errores, así como evitar la insatisfacción de los clientes.

#### **2.4.1.1 Calidad técnica del resultado**

Lo que los clientes reciben de sus interacciones con la empresa es importante para ellos y su evaluación de la calidad. En un plano interno, se entiende a menudo como la calidad del producto entregado. Sin embargo, esto es simplemente una dimensión de la calidad, que se denomina *calidad técnica del resultado* del proceso productivo del servicio. Es *aquello* que se le da a cliente

cuando el proceso productivo y las interacciones comprador-vendedor han concluido. Los clientes pueden medir esta dimensión con bastante objetividad por su carácter de solución técnica con respecto a un problema. (Grönross, 1994, p. 38).

#### **2.4.1.2 Calidad funcional del proceso**

A más de fabricar un buen producto es necesario que se cuente con un buen servicio posventa, que incluye el servicio técnico, el cual genera en el consumidor la idea de que la empresa sirve al cliente con la mejor calidad en todas las áreas de servicio, de manera que el cliente se siente confiado de interactuar con la empresa y adquirir los productos que esta elabora.

Dos dimensiones básicas de la calidad miden *la forma en lo que* el cliente recibe (calidad técnica) y *cómo* lo recibe (calidad funcional).

En el caso de los servicios las dimensiones de la calidad que se evalúan a través del *qué* y el *cómo* cambian. La solución técnica que percibe el cliente será la que reciba como parte de la calidad técnica total que le proporciona el bien adquirido (como soporte técnico), mientras que el proceso de producción que realizó el fabricante para elaborar este bien forma parte de la calidad funcional inherente a la naturaleza del producto.

#### **2.4.2 ¿Qué es el servicio al cliente?**

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Serna, 2006, p. 19).

El servicio al cliente es como una cadena con muchos eslabones, donde todos tienen que estar en perfecto estado para que el resultado sea un servicio de calidad. (García, citado en Rodríguez y Jaén, 2008, n.d.).

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (Horovitz, 1990, p. 7).

De lo anteriormente citado podemos decir que *el servicio al cliente es la gestión que realiza la organización con el objetivo de lograr la satisfacción de las expectativas del cliente, en todas las etapas del proceso del servicio.*

### **2.4.3 Tipos y niveles de servicio al cliente**

Existen diferentes tipos de atención al cliente de acuerdo a la manera en que se los da, entre estos tenemos:

La atención presencial, que es cuando se produce un contacto visual, verbal y físico con el cliente, en donde el lenguaje no verbal (lenguaje corporal) puede lograr una conexión con el cliente que de otra forma no sería capaz de realizarse.

En la atención telefónica, el cliente debe ser tratado de acuerdo a un guion predeterminado, a través del cual el interlocutor busque satisfacer los requerimientos o direccionar los reclamos de los clientes exitosamente.

La atención virtual se realiza a través de portales web, correos electrónicos, mensajes de texto, etc., este tipo de servicio suele ser aún más impersonal que una llamada telefónica, por cuando el cliente interactúa con la empresa a través de una página web.

### **2.4.4 Características de un servicio de calidad**

Serna (2006) afirma que entre las características más comunes del servicio al cliente, se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos ni ser portados por el comprador. Esta característica es la que mayor incertidumbre ejerce

en los compradores porque no pueden determinar el grado de satisfacción que obtendrán al comprar un bien o adquirir un servicio.

2. Es Perecedero. Se produce y consume instantáneamente, no pueden ser almacenados ni conservados, ya que el tiempo que un profesional destina para atender a sus clientes, por ejemplo, se pierde y no puede ser recuperado.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto. (p. 19)

#### **2.4.4.1 Actitudes de la calidad**

Las actitudes más importantes que debe poseer el cuerpo de vendedores son las siguientes:

Comunicación. Cuando el vendedor establece un canal de comunicación con los clientes debe hacerlo no solamente a través de la palabra hablada, sino también de los gestos y movimientos, cuidando los detalles que puedan generar en el cliente una percepción positiva del vendedor y por ende, del producto o servicio que promociona.

Consideración. La cortesía con la que se trate a las personas, especialmente a los clientes, provocarán que estos regresen a la empresa una y otra vez, ya que cuando se logra crear un ambiente agradable (no sólo físico), el cliente comprará los productos o servicios que la empresa comercializa; caso contrario, si el cliente no recibe un trato agradable, sino más bien la recepción

es fría y distante, no comprará ni regresará y probablemente compartirá esta experiencia negativa con otras personas.

Escuchar al cliente. Es importante prestar atención a lo que el cliente dice ya que con esto se gana no solo su confianza, sino que se recoge una información muy valiosa que permitirá a la empresa mejorar sus productos o servicios, así como sus procesos de atención, venta, etc., además se mantendrá al día con las necesidades de los clientes, generando una retroalimentación positiva para ambas partes.

Conocimiento de su trabajo. Los vendedores que conocen a fondo el funcionamiento de la organización donde trabajan de la misma forma en que conocen los productos o servicios que promocionan, crean una sensación de seguridad en el cliente, ya que éste se impresiona positivamente al tratar con agentes que no solamente están concentrados en vender, sino que están involucrados con la empresa donde laboran y la misma conexión pueden generar con ellos en el tiempo.

Personalidad positiva. El talento humano de ventas debe sentirse bien consigo mismo y transmitir esa sensación hacia los demás. Esta actitud que se genera al interior del individuo proyecta en los otros una imagen agradable de sí mismo, con la cual el cliente se siente cómodo y piensan bien de la empresa.

Amabilidad y buenos modales. A más de una actitud positiva, las personas merecen ser tratadas en forma amable y esto se da a través del uso de frases como “por favor”, “gracias”, “sí señor(a)”, etc., que son formas socialmente correctas de dirigirse a los demás.

#### **2.4.4.2 Manejo de quejas**

Los reclamos no deben ser vistos solamente como aspectos negativos, también pueden ser positivos porque ayudan a identificar los puntos débiles de la empresa y solucionarlos; el resolver los problemas hace felices a los a

clientes; y al hacer clientes felices se crean clientes más leales.

Los clientes pueden quejarse por varias razones: para obtener un mejor servicio; para recibir una compensación económica por un mal servicio; para evitar que le pase lo mismo que a otros; para recibir una disculpa; para decir lo que piensa del producto, servicio o la empresa; para comunicar su disgusto. (Ros, 2000, p. 76).

Un reclamo adecuadamente manejado puede lograr que el cliente se sienta a gusto con la empresa, pero debe ir más allá de esa acción, esa resolución positiva debe convertirse en un compromiso por parte de la empresa de que el inconveniente no volverá a ocurrir.

#### **2.4.4.3 Estrategia para crear un servicio de calidad.**

Para implantar una estrategia que mejore la calidad del servicio que presta la empresa, se deben analizar varios factores. Entre los más importantes se encuentran:

Convencimiento del dueño o gerente de la empresa. Es imprescindible que quien dirige la empresa se encuentre plenamente convencido de implantar un estrategia que mejore el servicio que la empresa brinda a sus clientes.

Definir qué se entiende y qué se busca como servicio de calidad. Es necesario definir qué es para la empresa un servicio de calidad y qué se busca con implantar procesos eficientes para establecer un plan coherente con la misión, visión y valores corporativos que, como se explicó anteriormente, marcan el rumbo de la empresa, el por qué, para qué y con quiénes está formada. Para definir un plan es necesario plantearse preguntas como: ¿Qué hace a esta empresa diferente de las demás? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo se quiere que la empresa sea recomendada por otros?

Cuando una empresa aplica una estrategia de calidad en el servicio debe fijarse el objetivo de ser la mejor, esto implica *crear* un cambio y no solamente

seguir las tendencias de moda; volverse competitiva frente a otras empresas del mercado; buscar el mejoramiento continuo en las áreas más susceptibles que hayan sido detectadas previamente; asumir compromisos, generar participación, impulsar la capacitación del personal, brindar confianza al personal, medir constantemente el grado de satisfacción del cliente; y, sobre todo, traducir los requerimientos de los clientes en especificaciones, lo cual significa escuchar a los clientes, que es el fin de un exitoso proceso de servicio al cliente.

#### **2.4.4.4 Ventajas de implantar la calidad en el servicio**

Entre las ventajas que la empresa logra al implantar una estrategia de calidad en el servicio se encuentran:

Mejora la satisfacción del cliente. Cuando la empresa maximiza la satisfacción del cliente por medio del ajuste que realiza para adecuarse a las necesidades del cliente, logra anticiparse a estos cambios y consigue que el cliente espere a que la empresa realice esta transición.

Mejora la calidad del personal. Al volverse la calidad parte de la filosofía de la empresa, y los empleados estar capacitados en el conocimiento del funcionamiento de la empresa, sabrán utilizar los recursos de la empresa para conseguir lo que el cliente les solicite.

Mejora la calidad de la empresa. Al momento que la calidad se introduce en la organización, esta fluye en todo lo que la rodea: los empleados, los clientes, los proveedores, y la comunidad en general. La percepción que los clientes tienen de la empresa se vuelve positiva, y por consiguiente los productos y servicios mejoran a la vista de los consumidores.

Se debe tener presente que crear una cultura de calidad, propiciará el escenario ideal para que el cliente se vuelva leal a la empresa y al personal.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El presente estudio es una investigación de tipo bibliográfica, que recurrirá a fuentes primarias y secundarias, para desarrollar una visión teórica y reflexiva, que se enfoque en proporcionar los elementos conceptuales necesarios, que apoyen la importancia de desarrollar el tema planteado.

La investigación bibliográfica, servirá para establecer toda la estructura técnica que sustenta el estudio, ya que para que los hechos cobren significado, es necesario que se fundamenten en la teoría. El conocimiento de los aspectos teóricos referentes al problema, posibilitará determinar las variables independientes y dependientes; formular la hipótesis; sustentar la investigación; analizar e interpretar los datos; y ordenar las observaciones para explicar de qué manera están relacionados con los fenómenos. (Tres, 2006, p. 4).

Las fuentes primarias son las publicaciones que autores especialistas en el tema, han escrito para dar a conocer los resultados de sus investigaciones. Las fuentes primarias que se revisaron fueron libros, revistas especializadas, revistas científicas y otras similares.

Las fuentes secundarias, son los estudios que los autores hacen del trabajo de otros autores, lo cual nos permite tener una recopilación de información primaria en un solo libro o artículo, lo que simplifica la búsqueda de información y también guían hacia otros documentos relacionados con el tema.

La investigación bibliográfica, por lo tanto, proporcionará el marco teórico de la investigación, resumiendo el conocimiento previamente construido por autores expertos y por otros investigadores que se adentran en esta área; el marco conceptual, que definirá cada uno de los términos que se utilizan en la

descripción del problema y en el desarrollo del estudio; y el marco temporal, que delimita el espacio de tiempo en el cual se enmarca la investigación.

También es una investigación descriptiva relacional no causal que parte de las variables servicio al cliente y cultura empresarial, con el objetivo de demostrar que la óptima prestación del servicio al cliente puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, sin pretender que de esta relación surjan otras adicionales a la que se plantea en la hipótesis.

### **3.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación será cualitativo-cuantitativo, lo cual permitirá estudiar las variables que se relacionan con el tema, y darles un valor numérico que posibilite el análisis e interpretación de los resultados que se obtengan luego realizar las mediciones.

El enfoque cualitativo generará información acerca de los hábitos y comportamientos de los individuos que se encuentran en contacto directo con el cliente, ya sean empleados o propietarios, para determinar el nivel de servicio que brindan. Este estudio se realizará a través de una encuesta estructurada con preguntas cerradas, cuyos resultados nos permitirá conocer la tendencia general de este sector hacia el área de servicio al cliente.

Además, la investigación cuantitativa, es otro de los métodos idóneos para realizar este estudio, debido a que, de acuerdo al Documento de Investigación (n.d.), esta “recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos” (D. I., n.d., p. 6); en la técnica de análisis no experimental “el investigador no tiene control de la variable independiente” (D. I., n.d., p. 6), y añade Briones (2002) que “el investigador tampoco conforma a los grupos de estudio” (p. 46), lo que avala tanto los resultados obtenidos como la muestra seleccionada, ya que no pueden ser manipulables.

Aunque la metodología cualitativa de corte exploratorio puede ser considerada

como opuesta a la cuantitativa, también pueden ser consideradas interdependientes. Por lo que, la investigación partirá de un estudio cualitativo y luego aplicará métodos cuantitativos para ordenar los resultados que aparecerán a lo largo del estudio, de esta manera, los aportes cualitativos permitirán una visión más profunda de la realidad.

### **3.3 Método de la investigación**

Se utilizará el método inductivo-deductivo a través del cual se buscará pasar de una particularidad (servicio al cliente) a una generalidad (ventaja competitiva empresarial), empleando el procedimiento de la duda para encontrar la verdad que afirmaría o negaría la hipótesis planteada.

### **3.4 Técnicas de la investigación**

Para determinar las razones por las cuales las empresas brindan un servicio de baja calidad al cliente, se utilizará cuestionarios a ser aplicados a los clientes, con el objetivo de obtener respuestas de ellos de tal manera que los resultados obtenidos nos permitirá proponer aspectos puntuales en la mejora en el servicio que brindan las empresas. Los resultados serán presentados en tablas y figuras de Excel para una mejor visualización de los mismos.

Se utilizó el método de la encuesta, con preguntas cerradas, debido a que la encuesta permite al investigador, un alto grado de acercamiento al tema estudiado. Le permite interactuar con el encuestado, pero no manipular o sesgar la opinión que este tiene acerca de la calidad de servicio que recibe.

La encuesta seccional que se aplicará será de corte sincrónico, es decir, se hará dentro del periodo de tiempo de la investigación.

La encuesta se diseñó para conocer la percepción de la calidad de atención que se les brinda actualmente y las implicaciones, que la implementación de un programa de atención al cliente, llevarían a mejoramiento de la actual relación

empresa-cliente.

La encuesta aplicada se puede ver en el Anexo 1.

### 3.5 Población y muestra

Según el Servicio de Rentas Internas, existen 4.421 Pymes, de las cuales 4.155 (94%) realizan sus actividades económicas en la ciudad de Guayaquil, de estas 1.371 (33%) se dedican a actividades de comercio al por mayor y menor.

La población fue del 50% del total de Pymes que operan en Guayaquil, esto es 685, dedicadas al comercio y que realicen sus actividades en el sector denominado Bahía, por ser considerado un área económica representativa de esta ciudad.

Se estableció un nivel de confianza de 95% y un error tolerable de 5%.

Para determinar la muestra se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\delta N p q}{e^2 (N - 1) + \delta^2 p q}$$

*En donde:*

$\delta$  = Nivel de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad de aceptación

q = Probabilidad de rechazo

e = Error de muestreo

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

$\delta = 1.96$

N = 685

p = 0.5

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{1.96 \times 685 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(685 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{335.65}{2.6704}$$

$$n = 125.69$$

El número de encuestas que se aplicó fue 126, una a cada cliente por establecimiento.

Adicionalmente, se encuestó a 35 propietarios de locales en el sector de “La Bahía” de la ciudad de Guayaquil, a quienes se les requirió respuestas sobre el trato que da a sus clientes y su percepción acerca de si atiende o no de manera exitosa a los mismos. El modelo de entrevista a los propietarios se encuentra en el Anexo 2.

### **3.6 Recolección de datos**

Una vez que se obtuvo la información de las encuestas a los clientes y propietarios de negocios, se tabularon los resultados en una hoja de cálculo de Excel. Las encuestas a clientes y propietarios de negocios, se desarrollaron sin ningún contratiempo.

### **3.7 Resultados de las encuestas aplicadas**

Las encuestas fueron aplicadas a clientes y propietarios de negocios del sector La Bahía de Guayaquil, con el propósito de conocer la percepción que tienen los usuarios acerca del servicio que reciben, así como medir la importancia que los propietarios de los locales dan al servicio al cliente, como factor

diferenciador y ventaja competitiva sobre otros negocios del mismo sector.

### **3.7.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes**

Las encuestas se aplicaron durante el transcurso de un fin de semana, en horario de 11h00 a 18h00. Las personas encuestadas se mostraron colaboradoras y respondieron con entusiasmo a cada pregunta que se les formuló.

Se encuestaron a 126 personas, 49 hombres (39%) y 77 mujeres (61%), (Figura 1), divididos en cuatro rangos de edades:

- 25, equivalente al 20% del total de la muestra, se ubicaron entre 20-30 años;
- 57, esto es el 45% de la muestra, entre 31-40 años;
- 38, que representa el 30% de la muestra, entre 41-50 años; y
- 6, esto es 5% de la muestra, en 51 años o más.

Los rangos de edad de los clientes encuestados se pueden observar en la Figura 2.

Los resultados de la aplicación de las encuestas a los clientes se muestran a continuación.

#### **3.7.1.1 Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el sector de La Bahía de Guayaquil?**

En la Figura 3, se puede observar la frecuencia con la que compran los encuestados hombres en el sector de la Bahía de Guayaquil.

De la muestra consultada, 3 hombres (6%) compran a diario en el sector de la Bahía de Guayaquil; 13 (26%), compran 1 vez por semana; 15 (31%), compran 2 veces o más por semana; y, 18 (37%), compran 1 vez por mes.

En la Figura 4, se puede observar la frecuencia con la que compran las encuestadas mujeres en el sector de la Bahía de Guayaquil.

De la muestra consultada, 6 mujeres (8%) compran a diario en el sector de la Bahía de Guayaquil; 10 (13%), compran 1 vez por semana; 30 (39%), compran 2 veces o más por semana; y, 31 (40%), compran 1 vez por mes.

### **3.7.1.2 Pregunta 2: ¿Por qué razón realiza sus compras en el sector de La Bahía de Guayaquil?**

Para responder a esta pregunta se les indicó a los encuestados que podían seleccionar una o varias alternativas, por lo tanto, los resultados obtenidos, en conjunto, sobrepasan la muestra seleccionada.

Los resultados en porcentajes fueron calculados con relación a la base de 49 encuestados hombres y 77 encuestadas mujeres, de tal manera que se pueda apreciar su aportación real a cada ítem.

La Figura 5, muestra las razones por las cuales los encuestados hombres realizan sus compras en el sector de La Bahía de Guayaquil. De la muestra consultada, 14 hombres (26%) compran en el sector de la Bahía de Guayaquil por su ubicación; 23 (47%), por las instalaciones; 41 (84%), por la presentación (apariencia física y vestimenta) del personal que lo atiende; 12 (24%), por la atención que recibe; 35 (71%) por la rapidez del despacho; 49 (100%), por los precios; 10 (20%) lo hace por otras razones no contempladas en la encuesta, tales como amistad con el dueño del negocio, recomendaciones de terceras personas, por costumbre; y 24 (49%), no sabe o no tiene una razón particular para comprar en este sector.

La Figura 6, muestra las razones por las cuales las encuestadas mujeres realizan sus compras en el sector de La Bahía de Guayaquil. De la muestra consultada, 48 mujeres (62%) compran en el sector de la Bahía de Guayaquil por su ubicación; 13 (17%), por las instalaciones; 18 (23%), por la presentación (apariencia física y vestimenta) del personal que lo atiende; 33 (43%), por la

atención que recibe; 28 (36%) por la rapidez del despacho; 77 (100%), por los precios; 8 (10%) lo hace por otras razones no contempladas en la encuesta, tales como amistad con el dueño del negocio, recomendaciones de terceras personas, por costumbre; y 12 (16%), no sabe o no tiene una razón particular para comprar en este sector.

### **3.7.1.3 Pregunta 3: ¿Considera usted que lo tratan bien en el local donde realiza sus compras?**

En la Figura 7, se puede observar que 23 (47%) de los hombres encuestados respondieron que consideran que los tratan bien en los locales donde realizan sus compras; 18 (37%), dijeron que no consideran que los traten bien; y a 8 (16%) le era indiferente el trato que recibían.

En la Figura 8, se observa que 16 (21%) de las mujeres encuestadas respondieron que consideran que las tratan bien en los locales donde realizan sus compras; 45 (58%), dijeron que no consideran que las traten bien; y a 16 (21%) le era indiferente el trato que recibían.

### **3.7.1.4 Pregunta 4: ¿Cómo calificaría la atención al cliente recibida en los negocios de La Bahía?**

La atención recibida por los clientes hombres en los locales del sector La Bahía de Guayaquil, es excelente para 6 (12%) encuestados; muy buena para 8 (16%); buena para 21 (43%); mala para 5 (10%); y 9 (19%) no han notado este detalle. Ninguno de los encuestados calificó como *muy mala* a la atención que recibieron. Estos resultados se pueden observar en la Figura 9.

La atención recibida por las clientes mujeres en los locales del sector La Bahía de Guayaquil, es excelente para 4 (5%) encuestadas; muy buena para 3 (4%); buena para 25 (33%); mala para 37 (48%); muy mala para 1 (1%); y 7 (9%) no han notado este detalle. Estos resultados se pueden observar en la Figura 10.

### **3.7.1.5      Pregunta 5: ¿Cree usted que el trato al cliente podría mejorarse, capacitando a los empleados?**

76 (%) clientes hombres consideran que el trato al cliente podría mejorarse, si el empleador capacita a los empleados de su negocio, especialmente a los que se encuentran en contacto directo con los clientes; mientras que 24 (%) clientes hombres, opinan que el trato al cliente no podría mejorarse con la capacitación a los empleados, lo que se observa en la Figura 11.

77 (%) clientes mujeres consideran que el trato al cliente podría mejorarse, si el empleador capacita a los empleados de su negocio, especialmente a los que se encuentran en contacto directo con los clientes; mientras que 23 (%) clientes mujeres, opinan que el trato al cliente no podría mejorarse con la capacitación a los empleados, lo que se observa en la Figura 12.

### **3.7.1.6      Pregunta 6: ¿Qué aspectos recomendaría usted para lograr que lo atiendan bien?**

La Figura 13 muestra las recomendaciones que los clientes hombres hicieron para sentirse mejor atendidos en el local donde realizan sus compras; y la Figura 14, presenta las de las clientes mujeres.

Ambos grupos encuestados fueron instruidos sobre que podían elegir una o más opciones de respuesta, por lo tanto, los resultados en conjunto sobrepasaron el valor de la muestra.

Los resultados en porcentajes fueron calculados con relación a la base de 49 encuestados hombres y 77 encuestadas mujeres, de tal manera que se pueda apreciar su aportación real a cada ítem.

21 (43%) hombres y 32 (42%) de las mujeres, recomendaron una mejor ubicación del local, ya que es difícil llegar porque el sector de La Bahía no cuenta con una señalización apropiada, que pueda guiar a los clientes hacia los almacenes.

33 (67%) hombres y 43 (56%) mujeres, consideraron que las instalaciones del negocio podrían mejorarse, aunque estuvieron de acuerdo en aceptar que La Bahía es un sector de compras para familias de ingresos medios y bajos, por lo tanto, aunque sí es importante, no es indispensable la mejora en el local.

18 (37%) clientes hombres y 37 (48%) clientes mujeres, dijeron que el personal debe estar bien presentado (aseo, vestuario, entre otros), para que el cliente se sienta motivado a comprar allí.

41 (84%) hombres y 66 (86%) mujeres, sugirieron capacitar al personal para mejorar su trato con el cliente y por ende recibir un mejor servicio.

34 (69%) hombres y 59 (77%) mujeres, opinaron que se sentirían mejor atendidos si existiera rapidez en la toma de los pedidos, el cobro y la entrega del producto.

28 (57%) hombres y 49 (64%) mujeres, mencionaron que sería importante obtener información acerca del producto que están adquiriendo, tales como garantía y forma de uso.

44 (90%) hombres y 64 (83%) mujeres, recomendaron realizar más promociones de precios y descuentos, como una mejora en la atención que reciben actualmente.

2 (4%) hombres y 4 (5%) mujeres, dijeron que todos los aspectos mencionados anteriormente eran importantes para ellos y que su aplicación lograría mejorar la atención que reciben.

### **3.7.1.7      Pregunta 7: ¿Cuál considera usted que sea el factor que influye en la deficiente atención brindada al cliente?**

En la Figura 15 se pueden observar las opiniones de los clientes hombres acerca de los factores que influyen en la deficiente atención que se le brinda al cliente; mientras que la Figura 16 muestra las respuestas de las clientas

mujeres sobre este mismo aspecto. Se instruyó a los encuestados sobre que podían seleccionar una o más respuestas, por lo tanto, los resultados en conjunto sobrepasaron el valor de la muestra. Los resultados en porcentajes fueron calculados con relación a la base de 49 encuestados hombres y 77 encuestadas mujeres, de tal manera que se pueda apreciar su aportación real a cada ítem.

Para 22 (45%) clientes hombres, el nivel de estudios del personal influye directamente en la calidad del servicio al cliente que brindan los locales del sector La Bahía de Guayaquil; 16 (33%) opinaron que era la falta de experiencia de los comerciantes en cuanto al conocimiento del trato al cliente que debe brindarle, tanto él como sus empleados; 42 (86%) dijeron que el problema se debía a la falta de interés por parte de los dueños de los locales en capacitar a sus empleados; y 35 (71%) piensa que la razón es porque el propietario cree que su negocio es único e indispensable, por lo que no se esfuerza en brindar un buen servicio al cliente ni tampoco se lo exige a sus empleados.

Para 21 (28%) clientes mujeres, el nivel de estudios del personal influye directamente en la calidad del servicio al cliente que brindan los locales del sector La Bahía de Guayaquil; 35 (45%) opinaron que era la falta de experiencia de los comerciantes en cuanto al conocimiento del trato al cliente que debe brindarle, tanto él como sus empleados; 56 (73%) dijeron que el problema se debía a la falta de interés por parte de los dueños de los locales en capacitar a sus empleados; y 43 (56%) piensa que la razón es porque el propietario cree que su negocio es único e indispensable, por lo que no se esfuerza en brindar un buen servicio al cliente ni tampoco se lo exige a sus empleados.

### **3.7.1.8 Pregunta 8: ¿Cree usted que el servicio al cliente debe ser una prioridad de los comerciantes porque el cliente...?**

46 (94%) clientes hombres opinaron que el servicio al cliente debe ser una

prioridad porque el cliente es la razón de ser del negocio; 43 (88%), que el cliente merece el mejor trato; 45 (92%), que el cliente es la fuente de ingresos del negocio; 46 (94%), que el cliente regresa al negocio cuando está contento. Estos resultados se pueden observar en la Figura 17.

67 (87%) clientes mujeres opinaron que el servicio al cliente debe ser una prioridad porque el cliente es la razón de ser del negocio; 71 (92%), que el cliente merece el mejor trato; 76 (99%), que el cliente es la fuente de ingresos del negocio; 77 (100%), que el cliente regresa al negocio cuando está contento. Estos resultados se pueden observar en la Figura 18. Es importante indicar que se les instruyó a los encuestados sobre que podían seleccionar una o más respuestas, por lo tanto, los resultados en conjunto sobrepasaron el valor de la muestra. Los resultados en porcentajes fueron calculados con relación a la base de 49 encuestados hombres y 77 encuestadas mujeres, de tal manera que se pueda apreciar su aportación real a cada ítem.

#### **3.7.1.9      Pregunta 9: ¿Regresaría usted a comprar en un negocio donde no lo atendieron bien?**

Cuando se les preguntó a los encuestados acerca de si regresaría a comprar a un negocio donde no lo atendieron bien, 49 hombres y 77 mujeres, es decir, el cien por ciento respondió que no. La Figura 19 presenta los resultados agrupados de esta pregunta de la encuesta.

#### **3.7.1.10      Pregunta 10: ¿Considera usted que un excelente trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro?**

Al ser consultados sobre si consideraban al trato al cliente como un factor diferenciador entre un negocio y otro, tanto los encuestados hombres (49) como las encuestadas mujeres (77), respondieron que sí, esto representa al cien por ciento de la muestra, como se puede observar en la Figura 20.

**3.7.1.11 Pregunta 11: ¿Cree usted que un excelente trato al cliente logrará que el cliente regrese a comprar y recomiende el negocio donde fue bien atendido?**

El cliente regresaría a comprar en el lugar donde recibió un trato excelente y recomendará el negocio a otras personas. Esto se desprende de los resultados obtenidos en la encuesta, de donde 49 (100%) clientes hombres y 77 (100%) clientes mujeres respondieron que sí a la pregunta 11, tal como se puede observar en la Figura 21.

**3.7.1.12 Pregunta 12: ¿Considera usted que cuando se queja por un mal servicio al cliente, el propietario toma en consideración su reclamo y trata de solucionarlo?**

En la Figura 22 se puede observar que 19 (39%) hombres y 23 (30%) mujeres consideran que cuando presentan una queja por un mal servicio recibido en un negocio, el propietario toma en consideración su reclamo y trata de solucionarlo; mientras que 30 (61%) hombres y 54 (70%) mujeres, opinaron que los propietarios de los negocios no toman en cuenta sus reclamos ni tratan de solucionarlos.

**3.7.1.13 Pregunta 13: ¿Considera usted que el servicio al cliente es un aspecto muy importante para conservar y captar más clientes?**

36 (73%) clientes hombres y 56 (72%) clientes mujeres opinaron que el servicio al cliente es un factor muy importante para conservar y captar más clientes; mientras que 13 (27%) clientes hombres y 21 (28%) clientes mujeres, consideraron que no es importante; esta información se puede observar en la Figura 23.

**3.8.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los propietarios de negocios.**

Las encuestas a 35 propietarios de negocios, ubicados en La Bahía de Guayaquil, se aplicaron durante cuatro días, entre semana, en horario de 14h00 a 19h00, para lograr captar su atención y no desviarle de su rutina de

trabajo, que se vuelve más compleja durante los fines de semana. Los propietarios se mostraron cordiales y predispuestos a contestar las encuestas.

Los locales seleccionados fueron clasificados por antigüedad en 4 rangos: De 1-5 años se ubican 5 (14%); de 6-10 años, 7 (20%); de 11-20 años, 11 (32%); y de 21 años en adelante, 12 (34%), como se puede observar en la Figura 24.

Los resultados de la aplicación de las encuestas a los propietarios se muestran a continuación.

### **3.8.2.1      Pregunta 1: ¿Cuál considera usted que es la razón principal de su negocio?**

Cuando se les preguntó a los propietarios cuál es la razón principal de su negocio, 25 (28%) respondieron que era vender un producto; 18 (20%), dijeron que era satisfacer una necesidad; 35 (39%), obtener utilidades; y 11, 13(%), mantener contentos a sus clientes. Estos resultados se pueden apreciar en la Figura 25.

### **3.8.2.2      Pregunta 2: ¿Cuenta con una misión y visión que guíen las actividades del negocio?**

4 (11%) propietarios dijeron que sí contaban con una misión y visión que guíe las actividades del negocio, aunque raramente se las cumplía; mientras que 31 (89%), manifestaron que no las tenían; como se observa en la Figura 26.

### **3.8.2.3      Pregunta 3: ¿Conoce quiénes son sus clientes más frecuentes?**

Cuando se les preguntó a los propietarios si conocen a sus clientes más frecuentes, 28 (80%) respondieron que sí, mientras que 7 (20%), dijeron que no los conocían. El conocimiento de sus clientes está relacionado con el tipo de bienes que venden o servicios que prestan. Los resultados de esta pregunta se pueden observar en la Figura 27.

#### **3.8.2.4      Pregunta 4: ¿Conoce el uso y/o manejo adecuado de los productos que vende?**

A los propietarios se les preguntó acerca de si conocen el uso y/o manejo adecuado de los productos que vende (Figura 28), 33 (94%) respondieron que sí los conocen muy bien; y 2 (6%), que no los conoce.

El conocimiento de los productos también incluye los términos de la garantía, instrucciones para su cuidado y almacenamiento, instalaciones adecuadas para su correcta operación, entre otros. Esto fue comunicado a los propietarios al momento de levantar las encuestas.

#### **3.8.2.5      Pregunta 5: ¿El personal que atiende su negocio sabe exactamente las funciones que debe desempeñar?**

18 (51%) propietarios mencionaron que el personal que atiende su negocio sí sabe exactamente las funciones que deben desempeñar; y 17 (49%), dijeron que no lo sabían. No hubo respuestas para la opción No. (Figura 29).

#### **3.8.2.6      Pregunta 6: ¿Conoce su personal cómo debe tratar al cliente?**

12 (34%) propietarios consultados respondieron que su personal sí sabe cómo debe tratar al cliente; 20 (57%), dijeron que el personal no sabe qué trato debía darle al cliente; y 3 (9%), que no sabían si el personal conocía acerca del trato al cliente. (Figura 30).

#### **3.8.2.7      Pregunta 7: ¿Considera usted que el servicio que brinda a sus clientes es...?**

Cuando se les preguntó a los propietarios acerca de cómo calificarían el servicio que brindan a sus clientes, 6 (17%) respondieron que Excelente; 12 (34%), Muy bueno; 10 (29%), Bueno; y 7 (20%), que no lo consideraba importante. Ningún propietario calificó de Malo al servicio que le brinda a sus clientes. (Figura 31).

### **3.8.2.8      Pregunta 8: ¿Considera que sus clientes están satisfechos con la atención que reciben en su negocio?**

15 (43%) propietarios respondieron que sus cliente están satisfechos con la atención que reciben en su negocio; 20 (57%), dijeron que no sabían si sus clientes estaban satisfechos. No hubo respuestas para la opción No (Figura 32).

### **3.8.2.9      Pregunta 9: ¿Le parece importante mejorar la calidad de atención al cliente que brinda en su negocio?**

A 28 (80%) propietarios les parece importante mejorar la calidad de atención al cliente que brindan en sus negocios; mientras que 7 (20%) mencionaron que no les parecía importante. (Figura 33).

### **3.8.2.10     Pregunta 10: ¿Considera usted que un cliente bien atendido volverá a comprar y recomendará su negocio a otras personas?**

La Figura 34 muestra que 35 de los propietarios encuestados, el cien por ciento considera que un cliente bien atendido volverá a comprar y recomendará su negocio a otras personas. (Figura 34).

### **3.8.2.11     Pregunta 11: ¿Cuándo un cliente se queja usted...?**

Cuando los clientes presentaron algún tipo de reclamo o queja, 6 (17%) de los propietarios encuestados atendieron el reclamo y le buscaron solución; 3 (9%), no les dieron importancia al reclamo; 25 (71%), dejaron en manos de un empleado el prestar ayuda al cliente; 1 (3%), no supieron cómo manejar el problema. (Figura 35).

### **3.8.2.12     Pregunta 12: ¿Considera usted que un excelente trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro?**

33 (94%) de los propietarios consideraron que un excelente trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro; mientras que 2 (6%), opinaron que el trato al cliente no hace la diferencia entre los negocios. (Figura 36).

**3.8.2.13      Pregunta 13: ¿Considera usted que el servicio al cliente, es un aspecto muy importante para conservar y captar más clientes?**

Al preguntarles sobre si consideraban que el servicio al cliente es un aspecto muy importante para conservar y captar más clientes, 31 (89%) manifestaron que sí es importante; mientras que 4 (11%), dijeron que no era importante. (Figura 37).

**3.8.2.14      Pregunta 14: Si usted fuera el cliente, ¿regresaría a comprar y/o recomendaría un negocio donde no lo trataron bien?**

A los propietarios se les pidió que, por un momento, se pongan en el lugar del cliente y se les preguntó si ellos regresarían a comprar y/o recomendarían un negocio donde no los trataron bien. 35 (100%) respondieron que no regresarían a comprar ni recomendarían un negocio donde no fueron bien atendidos. (Figura 38).

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

Tomando en consideración los resultados que arrojaron las encuestas, se evidencia la necesidad de diseñar un plan de mejoras orientado al servicio al cliente, cuya aplicación podría tener un efecto económico positivo para la empresa, a la vez que crearía una cultura organizacional en los locales de la Bahía de Guayaquil, orientada hacia el cliente, su atracción, satisfacción y fidelización.

Los objetivos generales de la propuesta son:

- Determinar el impacto en la gestión de los locales de la Bahía de Guayaquil al desarrollar un programa integral de servicio al cliente; y
- Definir las características que construirían una cultura empresarial orientada hacia el servicio al cliente en los locales de la Bahía de Guayaquil,
- Contribuir a validar la hipótesis inicial de esta investigación, que sostiene que el servicio al cliente puede constituirse en una ventaja competitiva para una empresa, cuando al interior de ella se estructura y funcione una cultura empresarial enfocada en la satisfacción de los clientes.

De esta manera, la creación de una cultura organizacional hacia el servicio al cliente que se encuentre enmarcada en un plan de mejoras del área de atención al cliente, promovería el compromiso, el liderazgo y la responsabilidad de los dueños de los locales y de sus empleados, cuyo efecto más próximo sería el cambio de actitud de los miembros de la organización hacia el cliente.

La propuesta se justifica en el hecho de que el 100% de los encuestados manifestaron que no regresaría a comprar en un lugar donde no los trataron bien (Pregunta 9 a los clientes); 58% de las mujeres y 37% de los hombres que

fueron encuestados, consideran que no los tratan bien en los locales donde realizaron sus compras (Pregunta 3 a los clientes); 10% de los encuestados hombres y el 48% de las encuestadas mujeres calificaron como malo al trato que reciben en los locales de la Bahía (Pregunta 4 a los clientes); 76% de los encuestados hombres y 77% de las encuestadas mujeres, consideran que el servicio al cliente se podría mejorar gracias a una capacitación adecuada al personal con los que mantienen un contacto directo (Pregunta 5 a los clientes); el 94% de los clientes hombres y el 87% de las clientes mujeres dijeron que el servicio al cliente debe ser un factor primordial de atención de los propietarios de los negocios de la Bahía, ya que los clientes son la razón de ser de la empresa (Pregunta 8 a los clientes); el 100% de los encuestados (hombres y mujeres) dijeron que un excelente trato al cliente puede diferenciar a un local de otro (Pregunta 10 a los clientes); de igual manera, el 100% de los encuestados, hombres y mujeres, manifestaron que regresarían y recomendarían un local donde recibieron una excelente atención (Pregunta 11 a los clientes).

Por otra parte, los propietarios de locales en el sector de la Bahía (89%), manifestaron que no cuentan con una visión o misión que orienten su accionar organizativo (Pregunta 2 a los propietarios); el 57%, manifestó que su personal no sabe qué clase de trato debe dar al cliente (Pregunta 6 a los propietarios); el 57% de los propietarios no sabe si su cliente se encuentra satisfecho con el trato que recibe (Pregunta 8 a los propietarios); al 80% de los propietarios le interesa mejorar la calidad del servicio que brindan a sus clientes (Pregunta 9 a los propietarios); el 71% de los propietarios no sabe cómo manejar las quejas de sus clientes y deja la resolución de estos problemas en manos de un empleado (Pregunta 11 a los propietarios); 94% de los propietarios opinaron que la calidad del servicio al cliente puede diferenciar un local de otro (Pregunta 12 a los propietarios); el 89%, manifestó que el servicio al cliente es un aspecto muy importante para captar y fidelizar a los clientes (Pregunta 13 a los propietarios); finalmente, el 100% de los propietarios dijeron que, si ellos fueran clientes, no regresarían a comprar a un negocio donde no los trataron bien (Pregunta 14 a los propietarios).

Además, ningún local de la Bahía que fue visitado, cuenta con un programa de atención al cliente, debido a la falta de conocimiento del uso de esta estrategia como una herramienta para mejorar las ventas o porque los propietarios de los locales no le han dado la importancia necesaria.

Visto como una herramienta de gestión estratégica, el servicio al cliente puede constituirse en una ventaja competitiva a nivel de empresa; un valor agregado percibido como parte del producto; una mejora en el posicionamiento de la empresa y/o de sus productos; y un incremento en la participación del mercado (ventas).

Para lograr esto, debe existir un compromiso por parte de los propietarios de los locales, lo cual facilitaría el diseño, la implementación, la ejecución, el control y la retroalimentación del programa de atención al cliente.

Además, la actitud de los empleados debe ser positiva hacia el cliente para lograr el éxito del programa; en este punto la capacitación se hace necesaria para mejorar aquellos aspectos que necesiten ser reformados, para que los empleados conozcan la dimensión de brindar un excelente trato, de tal manera que el servicio al cliente se convierta en una cultura dentro de la organización.

El programa de servicio al cliente que se propone se basa en cinco pilares: Conocimiento, capacitación, compromiso, liderazgo y cultura organizacional.

El *conocimiento* parte del entendimiento general de lo *que* es el programa de servicio al cliente, que los miembros de la organización diferencien exactamente lo que es servicio al cliente de información al cliente o de una mera relación momentánea de trabajo. El servicio al cliente debe transformarse en un servicio integral, en el cual, durante el tiempo que dure la interacción empleado-cliente, ese momento de verdad sea percibido por el cliente como un interés real, por parte de la empresa, de responder a sus necesidades y buscar su satisfacción.

La *capacitación* continua es una pieza clave para pulir las distorsiones que los empleados puedan acarrear de otros empleos, en los cuales no tuvo contacto

directo con el cliente. La retroalimentación, luego del periodo de capacitación, permitirá conocer el grado de corrección de los problemas detectados (rudeza en el trato, desconocimiento de los productos que se vende o del funcionamiento o utilidad de los mismos, etc.). Es recomendable que esta capacitación sea continua, impartida por expertos, y teórico-práctico para que el empleado pueda vivenciar los posibles escenarios que se le pueden presentar al interactuar con los clientes.

El *compromiso* para implementar el programa de servicio al cliente debe ser un hecho en toda la organización, la cual debe trabajar en función del cliente, quien es la persona más importante del negocio y su razón de ser.

En este punto, el *liderazgo* de los dueños de los negocios debe exponerse de tal manera que los empleados puedan acudir a ellos para solucionar los problemas que se presenten, durante la implementación del plan así como para resolver los reclamos y quejas de los clientes.

La *cultura organizacional* es un *producto natural* de la correcta implementación del programa de servicio al cliente, ya que se la obtendrá sin forzarla, una vez que todos los miembros de la organización conozcan y se familiaricen con cada aspecto que involucra el servicio al cliente; la capacitación, retroalimentación, compromiso y liderazgo se evidencian a través de las actitudes positivas de los empleados y propietarios, traducidas como valores corporativos que se proyectarán en el entorno de la organización.

La propuesta de mejora del servicio al cliente como una herramienta de gestión estratégica, va dirigida a todos los miembros de la organización (propietarios y empleados); a cada uno de los departamentos o secciones en los cuales estuviera dividido el negocio; y sus sucursales, de haberlas.

Esta propuesta empezará con una evaluación a los clientes internos, empleados y propietarios, para determinar el nivel actual del servicio que presta el local, la cual se medirá con base al siguiente rango:

- 1 = Muy malo
- 2 = Malo
- 3 = Bueno
- 4 = Muy bueno
- 5 = Excelente

Las evaluaciones serán anónimas y se realizarán a cada miembro de la organización en forma personal y a través de la observación directa.

Las mediciones a los clientes externos se realizarán a través de encuestas personales o por internet, y usará el mismo rango de medición que el empleado a los clientes internos.

Los valores obtenidos en las evaluaciones deben superar el criterio de Bueno (3) como promedio para que el plan pueda implementarse con éxito en la organización.

La Tabla 1 presenta los criterios de evaluación a los clientes internos; mientras que la Tabla 2, los de evaluación a los clientes externos.

Una vez que se apliquen las evaluaciones a los clientes internos, se podrá identificar el nivel de calidad de los servicios que se presta en el local, desde el punto de vista de los empleados, de tal manera que el negocio se pueda colocar en uno de los siguientes rangos:

- 1) La venta se realiza por inercia, es decir, que el negocio se encuentra en su punto de equilibrio o ligeramente por encima de él. En este escenario el propietario no tiene conocimiento real de su posición financiera ni competitiva dentro de su rango de mercado.
- 2) Las ventas se realizan con la variedad de mercadería que ha *probado* ser adquirida por la clientela que acude al negocio, sin realizar mayor inversión en cambiar o renovar la línea básica de stock. En este contexto, el propietario se encuentra cómodo con lo que vende y con la variedad de mercadería que ofrece, sin entrar en competencia directa con otros

locales que renovan mercadería con modelos actuales; esta inercia podría conducir al negocio a desaparecer o volverse obsoleto.

- 3)** Las ventas se realizan sin prestar atención al factor de atención al cliente. En este escenario, el propietario está conforme con su participación en el mercado y no realiza esfuerzos adicionales, ni lo exige a su personal, para diferenciarse de otros negocios a través de la prestación de un servicio de calidad.
- 4)** Los propietarios y sus empleados se encuentran realizando esfuerzos para brindarle al cliente un servicio de calidad que pueda convertirse en una ventaja competitiva para el negocio en relación con sus similares. En este contexto, si el esfuerzo continúa y se mantiene, el negocio incrementará su porcentaje de participación en el mercado, ya que un cliente satisfecho regresará a comprar y recomendará a otros la compra.
- 5)** Se ha creado una cultura organizacional en donde se coloca al cliente como el fin mismo del negocio. En este escenario tanto el propietario como sus empleados se han apoderado y empoderado de la visión, misión y valores empresariales que convertirán al negocio en un líder dentro de su segmento de mercado, ya que han convertido al servicio al cliente en una catapulta hacia la cima.

El objetivo del programa integral de atención al cliente es que, luego de su implementación, el negocio se logre colocar en el literal 5) anteriormente mencionado.

Luego de realizar las evaluaciones a los clientes externos, los propietarios de los locales conocerán exactamente el nivel de la calidad de servicio que les prestan a sus clientes, con lo cual podrán realizar las correcciones necesarias, a través de estrategias de servicios, para que el cliente perciba una gran satisfacción cada vez que realice sus compras en estos negocios.

La estrategia de servicio implica que el comportamiento de todos los miembros de la organización esté orientado hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para orientar este comportamiento y guiarlo hacia el éxito es necesario diseñar una matriz de servicio, un manual de servicio y políticas de servicio.

La *matriz de servicio* debe ser diseñada para cada segmento de clientes, ya que de acuerdo a su naturaleza, tienen necesidades, expectativas y requerimientos diferentes. El *diseño del servicio*, por su parte, comprende la descripción precisa, breve, pero detallada, del sistema de servicio al cliente que la organización busca brindar a sus clientes, con el cual se espera cubrir las necesidades y expectativas del mismo. La *matriz de servicio* se puede observar en la Tabla 3.

Una vez realizada la matriz de servicio, es indispensable elaborar un manual de servicio, herramienta que establece, en forma expresa, el comportamiento que debe ser observado por todos los miembros de la organización.

A continuación se plantea un modelo de manual de servicio abreviado, para el propietario de un local tipo del sector la Bahía de Guayaquil.

### **Manual de Servicio al cliente para propietarios.**

Para que su organización alcance la excelencia en el servicio que se presta al cliente, y como propietario de un negocio, necesita conocer cuál es su función y qué esperan de usted sus empleados y sus clientes, por lo tanto debe:

1. Conocer el funcionamiento del negocio en todas sus etapas.
2. Conocer quiénes son sus clientes, qué esperan de usted y cómo puede proporcionarles ese valor agregado que esperan obtener de cada compra que realizan en su local.

3. Tener una visión clara de hacia dónde quiere llegar con su negocio.
4. Identificar cuáles son los momentos clave, durante la interacción con el cliente, en el cual se desarrolla la empatía necesaria para identificarse con el cliente y lograr que este realice la compra o solucione su queja.
5. Reflexionar constantemente acerca de los medios más idóneos para crear una cultura de servicio dentro de su negocio.
6. Planificar cómo manejar las experiencias de los clientes, a través de la retroalimentación que realice con la información que pueda obtener, tanto de los clientes internos como externos, basados en el trato que dan sus empleados y que reciben sus clientes; la presentación del local; la exhibición de los productos, entre otros aspectos.
7. Desarrollar un plan de manejo de quejas que sea eficiente al momento en que el cliente presente un reclamo.
8. Capacitar continuamente a su personal en aquellos aspectos que necesiten reforzarse y también en el uso de los productos que vendan en el negocio.
9. Evaluar la forma en que se mantiene en contacto con sus clientes, internos y externos, tomando en consideración que la comunicación y el manejo de la información son vitales para que una organización pueda planificar sus acciones a largo plazo y sostenerse en el tiempo.

Las *políticas de servicio* son las normas que se establecen en la empresa, orientadas a la atención al cliente, las cuales deben ser conocidas, comprendidas, aprendidas, aceptadas y practicadas por todos los miembros de la organización, para que la empresa logre forjar una cultura organizacional que le permita convertir al servicio al cliente en una ventaja competitiva sólida y diferenciadora.

Son ejemplos de las políticas de servicio que se pueden aplicar en los locales de la Bahía de Guayaquil, las que se mencionan a continuación:

- Un buen servicio significa disfrutar con el trabajo que se desempeña y brindar a los clientes un poco más de lo que ellos esperan obtener, por lo tanto, sonría cuando atienda a un cliente;

- Trate a cada persona como si fuera su primer cliente del día;
- Dirijase al cliente con cortesía;
- Salude cortésmente;
- Sea servicial, pero no servil;
- Sea amable y atento;
- Brinde al cliente el mismo trato que le gustaría recibir a usted;
- Conteste el teléfono cuando timbre aunque no sea el suyo;
- Acompañe al cliente durante todo el proceso de compra;
- En lo posible, trate de conocer el nombre del cliente, especialmente el cliente que compra frecuentemente en el local;
- Responda a las preguntas que le formulen con seguridad y cortesía;
- Atienda con diligencia a cada cliente que visite el local; y
- Recuerde que, sonreír al cliente es importante, pero es más importante que, al final de la venta, el cliente le sonría a usted.

Cada local deberá desarrollar sus propias políticas de servicio, antes de implementar las estrategias de servicio para la atención al cliente, de tal manera que las políticas reflejen a la organización.

Es importante recordar que la estrategia de servicio es la parte más importante del plan de servicio al cliente, por lo tanto se debe tener mucha creatividad para buscar las estrategias de servicio que más se adecúen a la organización.

A continuación se plantean varios ejemplos de estrategias de servicios que pueden ser aplicadas en los locales de la Bahía de Guayaquil:

1. Investigar la forma en que se puede satisfacer al cliente, en cada una de las etapas de la compra (ventas, cobranza, facturación, caja, etc.), lo cual se puede realizar en forma personal a través de encuestas o entrevistas.
2. Realizar periódicamente mediciones cualitativas para conocer la percepción que tiene el cliente del servicio que la organización le presta,

comparándolo con el servicio que los clientes desearían recibir.

3. Establecer un mecanismo de resolución de quejas para que los problemas se puedan solucionar en corto tiempo, con el consiguiente ahorro de recursos que pueden emplearse en otras actividades. Las medidas que se adopten para resolver los conflictos que pudieran presentarse, deben ser fáciles de aplicar para que los miembros de la organización los utilicen en forma ágil y oportuna.
4. Llevar un registro de las experiencias, positivas y negativas, de los clientes, para que pueda recordar las situaciones específicas que merezcan ser replicadas o corregidas, en pro de brindar un servicio de calidad.
5. Capacitar constantemente al personal, especialmente a aquellas personas que se encuentran en contacto directo con el cliente (guardias, vendedores, cajeros, dependientes, etc.), con el propósito de brindar una atención integral al cliente antes, durante y después del proceso de compra.
6. Considerar que el tiempo del cliente es importante, por lo tanto es imprescindible que se le brinde una atención rápida, lo cual también incrementará el volumen de ventas, al efectuarse mayores despachos en menor tiempo.
7. Procurar negociar con los proveedores las políticas de garantía y devoluciones de mercaderías cuando estas presenten características alejadas de los parámetros de calidad exigidos por los clientes, para que estos puedan realizar sus compras con la seguridad y la confianza de que el producto que adquieren es de óptima calidad y de que sus reclamos o inquietudes sobre las garantías de los mismos, serán atendidos con prontitud y excelencia.

- 8.** Contactar al cliente después de una venta, es la mejor manera de asegurarse que se encuentre totalmente satisfecho con la compra. Este mecanismo puede ser utilizado en aquellos negocios que vendan productos duraderos a largo plazo como aparatos electrónicos, celulares, etc., esta política podría hacer la diferencia entre un negocio con otro y motivar al cliente a comprar en el mismo local y recomendarlo a terceros; ya que, inclusive, muchas empresas grandes no realizan este tipo de seguimiento a sus clientes, limitándose únicamente a la atención preventiva y durante la venta, descuidando este aspecto importante de atención posventa.
- 9.** Cumplir con lo que se le promete al cliente, es la forma en que el negocio proyectará honestidad y seriedad frente al compromiso adquirido de servir al cliente con estándares de calidad y valores corporativos.
- 10.** Entregar a los clientes información de contacto del negocio lo hará sentirse seguro de que es un establecimiento serio y que estará allí en el momento en que un problema surja para dar soluciones a sus inquietudes.
- 11.** Cumplir con los plazos acordados y entregar los productos a tiempo o incluso antes del periodo pactado, provocará en el cliente un impacto positivo, especialmente en los compradores mayoristas que vienen de otras provincias, y que disponen de poco tiempo para realizar sus gestiones en la ciudad.
- 12.** Recordar a sus empleados, constantemente, de que el cliente es la razón de ser del negocio y que por lo tanto debe ser tratado con cortesía y amabilidad, evitando gestos negativos durante la interacción con el cliente.
- 13.** Realizar promociones frecuentes que mantenga a sus clientes en la expectativa de las novedades que el negocio presente, pero no confundir

las ofertas con las políticas de servicio, ya que las ofertas duran un tiempo limitado mientras que las políticas de servicio son implementadas para ser observadas durante toda la vida del negocio.

14. Efectuar reuniones periódicas con los vendedores y el personal que se mantiene en contacto directo con los clientes, de tal manera que se efectúe una lluvia de ideas, en la que todos aporten sus experiencias, buscando mejorar la calidad de la atención que el negocio brinda. En lo posible, se deben premiar las buenas ideas, de esta manera se incentiva al personal a ser creativo y encontrar nuevas y mejores maneras para atender al cliente.
15. Adoptar, de las empresas exitosas, las políticas de atención al cliente que más se ajusten al negocio, adaptándolas a la realidad de cada empresa. No se trata de copiar, sino de mejorar estas políticas y convertirlas en procesos diarios acoplados a la organización.
16. Rotar a los empleados, que cumplan funciones similares, para que se familiaricen con los procesos de la organización. Esta actividad se puede realizar como una inducción para el personal nuevo, de esta manera ellos conocerán, aprenderán y se involucrarán con el negocio y no solo con una parte de él.

Una vez que se haya diseñado la estrategia de servicio en base a las políticas de servicio que se adapten al negocio, se debe elaborar el plan de acción que llevará a la empresa a crear una cultura organizacional sólida y diferenciadora de sus similares.

**Etapa 1: Unificación de los criterios de la dirección y definición de las políticas de servicio.** En esta etapa se definen los criterios que se considerarán para el diseño de las políticas de servicio de la empresa, esta decisión se la debe tomar desde la gerencia y permearse a todos los miembros de la organización.

**Etapa 2: Identificación de las áreas que requieren mejoras.** En esta etapa se determinan cuáles son las necesidades y requerimientos de los clientes en base a las evaluaciones realizadas en la etapa de levantamiento de la información; también se toman en consideración los criterios de los empleados y las ideas que aporten para la construcción de la cultura organizacional; además se definen las prioridades y las áreas que presenten conflictos que requieren soluciones inmediatas.

**Etapa 3: Conformación del equipo coordinador:** En esta etapa se organiza al personal que asumirá la responsabilidad de implementar el plan de acción en la empresa, así como las decisiones que pueden tomar en forma independiente; se delegan funciones y se asignan recursos para ejecutar cada etapa del plan.

**Etapa 4: Difusión del proceso:** En esta etapa se establecen los canales más idóneos de comunicación en la organización, para que la información que se genere pueda compartirse entre todos los miembros de la empresa, con el objetivo de emprender las acciones que se espera sean cumplidas, en cada fase del plan de acción.

**Etapa 5: Capacitación.** En esta etapa se dictan capacitaciones, seminarios y talleres a todo el personal con el propósito de que se familiaricen con cada proceso que se realiza en la empresa así como de cada producto que se venda, de tal manera que cuando el cliente requiera una información esta sea suministrada en forma clara y rápida. Además, la capacitación se enfoca en el trato en sí al cliente, para cada etapa de la venta, con esto se busca que el cliente se encuentre cómodo mientras realiza sus compras.

**Etapa 6: Diseño e implementación:** En esta etapa se establecen grupos de trabajo para realizar los procesos de mejora de la organización; se realizan pruebas para comprobar si los procesos se efectúan correctamente y se toman los correctivos necesarios en las desviaciones que se detecten; y se pone en marcha el plan de acción.

**Etapas 7: Control de los procesos:** En esta etapa se establecen mecanismos de control que permitan monitorear el progreso del plan de acción y por ende, del mejoramiento de la atención al cliente. Se realiza retroalimentaciones periódicas que pueden ser semanales, quincenales o mensuales, dependiendo de la rapidez con que la empresa sea capaz de modificar su programa de calidad.

La etapa final del plan de acción es buscarle un nombre con el cual los miembros de la empresa se familiaricen. Se puede recurrir a la investigación de empresas a nivel mundial para encontrar slogans que sean capaces de adaptarse al programa y que proyecte al cliente la percepción de que lo que recibirá cuando compre en el negocio también implicará un servicio integral que busque lograr su satisfacción y cumplir con sus expectativas.

A continuación se pueden observar ejemplos de slogans que involucran los programas de servicio que cada empresa ofrece a sus clientes:

- Lan Chile: El encanto de volar
- Kia Motors: The power to surprise™
- Sony: make.believe
- Coca-Cola: Destapa la felicidad
- Nestlé: A gusto con la vida.
- Abbott: A promise for life.
- Panasonic: Ideas for life.
- Tetrapak: Protege lo bueno.
- K&J Bienes Raíces: Hace tu sueño una realidad.
- Constructora MG: Construyendo tus sueños.
- Banco Pichincha: En confianza.
- Nokia: Connecting people.

Cada uno de estos slogans encierra la búsqueda de satisfacer al cliente y hacer de su compra una experiencia diferente; además involucra una política,

transformada en cultura organizacional, que convierte al servicio al cliente en una estrategia que genera una ventaja competitiva frente a sus similares, en la percepción que el cliente tiene de la organización.

El crear, tener y mantener una ventaja competitiva generará:

- Un valor agregado al producto que vende la empresa.
- Una mayor participación en el mercado (incremento de las ventas).
- Un mejor posicionamiento en la mente del cliente quien, a corto o mediano plazo, preferirá comprar en el negocio donde se siente bien atendido.
- La fidelización del cliente.
- Un incremento en los ingresos y por ende en las utilidades.
- Un aumento en el valor de la empresa en beneficio de sus propietarios.
- Una ventaja sobre sus competidores.

El programa integral de atención al cliente puede ser implementado en un plazo de 59 días. La revisión se puede realizar cada 6 meses, y el rediseño completo del programa de servicio al cliente, cada año o cada dos años, de acuerdo a los resultados que arrojen las encuestas periódicas que se realicen a los clientes internos y externos.

Un cronograma tipo de implementación del programa integral de servicio al cliente se puede observar en la Tabla 4.

El presupuesto para llevar a cabo el programa integral de servicio, que se desarrollará en 12 semanas (3 meses), se detalla en la Tabla 5.

Como se puede apreciar en la Tabla 5, el costo total del presupuesto para la implementación del programa integral de atención al cliente es de seis mil novecientos ochenta y cinco dólares con veintiocho y un centavos, que abarca desde la evaluación inicial del nivel de servicio que presta la empresa hasta la ejecución del programa, abarcando también la capacitación al personal, la

elaboración del manual de servicios, y el diseño de las políticas y estrategias de servicio.

Es muy probable que los dueños de pequeños locales de la Bahía de Guayaquil, consideren que se trata de un valor elevado y que no está a su alcance, sin embargo, el costo-beneficio de la implementación del programa retribuirá con creces la inversión inicial, como se lo manifestó anteriormente, ya que el buen servicio al cliente funcionará como un ventaja competitiva del negocio, que le generará valor agregado a su producto, incrementará sus ventas y contribuirá a mejorar sustancialmente su posición en su segmento de mercado.

El diseño del presupuesto es muy sencillo y elaborado de tal manera que el propietario del negocio tendrá una idea muy clara de cuál será su inversión, lo cual es ventajoso ya que en el ámbito de los pequeños negocios porteños, la costumbre es pactar un valor total de los trabajos que se contraten, lo cual, en la percepción de sus dueños, le da un carácter de seriedad, a quien ofrece sus servicios.

Este presupuesto es flexible, y puede ser modificado de acuerdo al tamaño del negocio. Para un negocio de mayor envergadura, tal vez se requiera de más personal para llevarlo a cabo en el tiempo programado, o de no incrementarse el personal, el tiempo del cronograma podrá modificarse y por ende el presupuesto.

Una de las ventajas de este programa es que puede ser aplicado simultáneamente de tal manera que el beneficio que se obtenga con su ejecución, sea aprovechado por varios locales a la vez, sin la pérdida de tiempo que conlleva el esperar que se termine el proceso en un local para empezar en otro. Para lo cual se requiere de personal capacitado y entrenado que recoja la información necesaria para realizar las evaluaciones en los diferentes locales.

El perfil del coordinador del programa integral de atención al cliente, es el de un

profesional formado en ingeniería comercial, ya que está capacitado para desarrollar estrategias empresariales, modelos de administración, manejo de planes de negocios, diseño de presupuestos, manejo de personal, entre otras funciones, además domina los aspectos contables, tributarios y financieros, que se necesitan para asesorar correctamente a los propietarios de los locales. Por las características mencionadas, el ingeniero comercial es el profesional idóneo para estar al frente de este proyecto.

Una ventaja, para el dueño del local, y que podría significar la aceptación de la implementación de la propuesta, es la que se daría a nivel de las ventas. El incremento que se espera en el volumen de ventas es del 100% del valor de la propuesta a recuperarse en un año, es decir, \$582,10, mensuales, como monto mínimo; o su equivalente en porcentaje, en relación al volumen de ventas de cada negocio, que, en promedio es de \$12.000,00 por mes, monto referido por los propietarios de los locales. Entonces, el incremento en las ventas estimado porcentualmente, sería de 4.85% mensual.

Si la aplicación de la propuesta logra el 4.85% de incremento mensual en las ventas, se validaría la hipótesis planteada en esta investigación. Si supera el 5.85%, no sólo validaría la hipótesis sino que además comprobaría que el plan de servicio al cliente funciona, en términos de venta (volumen) mucho más allá de las expectativas de esta investigación; lo cual sería el escenario ideal luego de la aplicación del programa integral de servicio al cliente.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

De las encuestas aplicadas a los clientes y propietarios de los locales del sector Bahía de la ciudad de Guayaquil se desprenden las siguientes conclusiones:

El 47% de los clientes hombres y el 21% de las clientes mujeres, consideran que reciben un buen trato en los locales donde realizan sus compras, mientras que el 37% de los hombres y el 58% de las mujeres, consideran que no son bien tratados; esto nos permite inferir que los propietarios de los negocios no se han preocupado realmente por brindar un servicio de calidad, por lo que se hace indispensable que los dueños de negocios traten de brindar un buen servicio a sus clientes, lo que a largo plazo les puede generar mayores ventas, captación de nuevos clientes, y elevará sus utilidades.

Si analizamos las razones por las cuales compran frecuentemente en el sector La Bahía de Guayaquil, la mayoría de los entrevistados, hombres y mujeres, dijeron que lo hacen por los precios y la ubicación, independientemente del trato que reciben en los locales, por lo cual es probable que regresen, debido a los precios, más que por la atención recibida.

Cuando se les preguntó a los propietarios de negocios en el sector La Bahía de Guayaquil, acerca de cuál era la razón de ser de su empresa, el 39% de los encuestados respondieron que era obtener utilidades, esta fue la alternativa que se colocó en primer lugar, mientras que el 13% respondió que era mantener contentos a sus clientes, opción que se ubicó en el último lugar. La respuesta favorable para esta pregunta sería que los propietarios se preocuparan por mantener contentos a sus clientes, ya que al cumplir con este punto, se encamina a obtener mayores ventas y por consiguiente mayores

ingresos. Si los propietarios de los negocios comprendieran que al brindar un servicio de calidad a sus clientes, se están prestando un valioso servicio a sí mismos, y al mismo tiempo están creando una cultura organizacional que les permitirá mejorar su calidad de vida, la de sus empleados y la de sus clientes, pondrían mayor énfasis en mantener contentos a sus clientes.

En cuanto a la filosofía empresarial, creada a través de la misión y la visión que guíe a la empresa en sus actividades, el 89% de los encuestados respondieron que no cuentan con ellas, aduciendo que no sabían o no había considerado la necesidad de establecer una filosofía para su empresa por la falta de conocimiento y preparación académica. Los que sí tenían instituida la misión y la visión, la construyeron alrededor de las utilidades y los beneficios que pudieran obtener del cliente (precios bajos, obtener utilidades, vender mercadería, entre otros), sin considerar primero los beneficios que el cliente puede brindar a la empresa y luego ésta pueda recibirlos del cliente.

En lo referente al conocimiento que tienen los propietarios de los negocios acerca de sus clientes, el 94% respondió que sí conocían quiénes eran sus clientes, aunque al realizarles esta pregunta, y pedirles que fueran más específicos, respondieron que sus clientes era el público en general, mujeres y jóvenes. Esto demuestra que los propietarios de negocios de La Bahía no tienen bien definido el perfil de los clientes que atiende, por lo que orientan su fuerza de venta únicamente hacia los clientes que van a este sector, ya sea acompañando a otros o simplemente “a recorrer”, sin tratar de incrementar su mercado o definir objetivos de venta que les permita generar proyecciones de compra para satisfacer la demanda que puedan tener a futuro.

El 51% de los propietarios de negocios respondieron que su personal sí tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar, ya que en la mayoría de los casos, al momento de contratarlos, los propietarios les indican qué deben hacer, o contratan personal que ya tiene experiencia; sin embargo, más de la mitad del personal contratado no recibe capacitación posterior a su ingreso para ejercer sus labores, esto puede ser debido a la falta de preparación de los

empresarios en cuanto a que no existe un parámetro establecido para contratar personal. Este problema se evidencia más aun cuando el principal requisito de contratación es que el personal nuevo reciba el salario mínimo establecido en la ley. Ante esta situación, el propietario debería tomar medidas y realizar una selección y reclutamiento de personal bajo un criterio de que el personal que se contrate posea las características y aptitudes necesarias que mejoren el servicio que brindan en la empresa; además realizar una inducción a la empresa y capacitar al personal en las funciones que debe desempeñar.

El 34% de los propietarios consideran que el servicio que actualmente les brindan a sus clientes es muy bueno, opción que se ubicó en el primer lugar de las respuestas, mientras que 29% lo calificaron de bueno. Sin embargo un 20% no lo considera importante, es decir, que ni siquiera ha considerado la alternativa de brindar muy bien su servicio. El empresario que desea brindar un servicio de calidad debe comprometerse a mejorar la imagen externa de la empresa, para lo cual debe comprometer a su vez al personal a través de la filosofía de la empresa, como guía para mejorar la atención.

Por otra parte, el 57% de los propietarios no conoce si sus clientes están satisfechos con el servicio que reciben, ya que siempre regresan. Esta afirmación puede explicarse debido a que sector de La Bahía de Guayaquil es el sitio de compras más concurrido de la ciudad de Guayaquil, donde diariamente acuden miles de personas, atraídas por sus bajos precios y la posibilidad de “regatear” con el vendedor y obtener un descuento adicional, entonces no regresan porque obtuvieron un buen trato sino porque no existe en la ciudad otro lugar como este. Podría ser la razón por la cual los propietarios no saben si sus clientes vuelven porque se les atendió bien, ya que no existe una estadística que nos permita conocer si, efectivamente, el mismo cliente regresa a hacer sus compras en el negocio o si el negocio es frecuentado siempre por clientes nuevos, lo cual no crea una fidelización sino que mantiene dispersa a la clientela.

En cuando al manejo de quejas, el 71% de los propietarios deja la resolución

de los reclamos de sus clientes en manos de los empleados; y el 3% de ellos no le da importancia. En ambos casos el propietario del negocio no toma ninguna medida directa para solucionar el inconveniente, lo cual no aporta al mejoramiento de su negocio, por el contrario, provocará que al cliente no le agrade su negocio y comentará con otras personas acerca del mal servicio lo que dañará la imagen de la empresa y, por tratarse de negocios pequeños, también de sus propietarios.

No obstante, el 80% de los propietarios de negocios están dispuestos a mejorar la atención que le brindan a sus clientes, ya que lo consideran importante; el 100% manifestó que un cliente bien atendido regresará a comprar y recomendará su local; el 89% piensa que un buen servicio conservará y captará más clientes. Por todo esto, existe la inquietud en los propietarios de negocios, por mejorar la calidad en el servicio que brindan en sus locales, lo cual resultaría en un mejor servicio a la sociedad y el crecimiento del negocio.

Finalmente, al pedirles que se pongan en el rol del cliente, el 100% de los propietarios respondieron que no regresarían a comprar a un lugar donde lo trataron mal. Con esta pregunta se buscó concientizar a los propietarios en el trato que brindan a los clientes, para que, al ser ellos también clientes, se sientan merecedores de recibir el mejor trato por parte de quien los atiende.

Aunque no fue una pregunta que se incluyó en la encuesta a los propietarios de los locales de la Bahía, es importante mencionar que se consultó acerca de si tenían una política de servicio al cliente establecida y conocida por todas las personas en el negocio, a lo cual el cien por ciento de los propietarios respondieron que no. De esta respuesta se concluye que los propietarios de los negocios de la Bahía, que fueron encuestados, no sólo que no le prestan atención al servicio al cliente sino que no se encuentran comprometidos con su propio negocio, por desconocimiento de que la atención al cliente puede convertirse en una ventaja competitiva muy importante que coloquen a sus locales como líderes en su segmento de mercado.

Algunos propietarios confunden las promociones y descuentos con el servicio

al cliente; aunque es un primer paso para que una política de calidad pueda ser diseñada y un plan integral de servicio al cliente pueda ser implementado y ejecutado, ya que los propietarios se encuentran predispuestos a desarrollar una cultura organizacional que les permita atender a sus clientes con un *plus* diferenciador, que es la atención de calidad.

Al enfocarse en las ventas inmediatas y al corto plazo, los propietarios de negocios no se han preocupado en buscar una fidelización del cliente, a través de brindar un servicio excelente. Esto podría darse debido a que el sector de la Bahía es un sitio muy concurrido donde la clientela está *garantizada* y la visita a diario es frecuente, sin embargo, si un cliente es bien atendido es altamente probable que regrese a comprar nuevamente, entable una relación comercial a largo plazo y que además refiera favorablemente, a terceras personas, su experiencia de compra.

## **Recomendaciones**

Para implementar con éxito un programa integral de atención al cliente, el primer paso es lograr que todos los miembros de la organización comprendan de qué se trata el programa, y esto se logra, más fácilmente, si realiza esta tarea el propietario del negocio, quien, como líder de la organización, es el llamado a demostrar a sus empleados el nivel de importancia del programa como una herramienta estratégica que el negocio puede crecer, a través de la prestación de un servicio de calidad al cliente.

La capacitación debe ser un proceso permanente para que el plan integral de servicio al cliente funcione; debe tener como objetivo, enfocar a todo el personal hacia la prestación de un servicio de calidad. Como factor adicional, la actitud positiva, ya sea innata o adquirida, es importante, y actúa como complemento a la capacitación, ya que si no existe una actitud de servicio, difícilmente se podrá ejecutar el programa. Además, al momento de contratar nuevo personal, se debe buscar personas con actitud positiva.

También es necesario realizar encuestas periódicas a los clientes, para corregir las desviaciones que se presenten durante la ejecución del programa. Esta información permitirá reformar el diseño del programa, parcial o totalmente, luego de analizar las experiencias positivas o negativas que haya ocurrido entre el periodo de tiempo que transcurra entre cada monitoreo.

Se debe buscar un nombre o slogan que identifique al programa integral de servicio al cliente, de esta manera el cliente relacionará al negocio con ese mensaje, el que debe incluir algún atributo o característica única del negocio.

Las políticas de servicio deben ser parámetros obligatorios para todos los miembros de la organización, en cualquier nivel operativo, cuya aplicación involucra actitud, compromiso, capacitación y liderazgo.

Una vez que el negocio se haya posicionado en su segmento del mercado, gracias al desarrollo de una cultura organizacional y a la implementación de un programa integral de servicio al cliente, los clientes lo reconocerán, diferenciarán y preferirán de otros similares. Cuando esto suceda el negocio habrá logrado construir una ventaja competitiva y dar a su producto un valor agregado, basado en brindar un servicio de calidad, por lo tanto, es importante mantener esta ventaja a través de la comunicación permanente entre todos los miembros de la organización; revisión periódica del programa; corrección de errores; eficiente manejo de quejas; y búsqueda de la mejora continua del programa y de los procesos del negocio.

## Referencias

- Arturo, K. (3 de marzo, 2014). La visión de una empresa. En *CreceNegocios*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- Briones, G. (diciembre de 2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Recuperado de <ftp://ftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasEducacion/Maestria/.../modulo2.pdf>
- Bustamante, W. (2001). *Apuntes de Mercadotecnia para la Microempresa Rural* (Compilación). Santiago de Chile: PROMER.
- Carrión, J. (28 de abril, 2010). ¿Orientación al cliente? En *Juan Carrión JANO 2.0* (Blog). Recuperado de <https://juancarrion.wordpress.com/2010/04/28/%C2%BFatencion-al-cliente/>
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Registro Oficial # 312. 5 de noviembre, 1999. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- CumClavis. (19 de abril de 2011). La orientación a la utilidad. En *CumClavis* (Blog). Recuperado de [http://blog.cumclavis.net/2011/04/la-orientacion-la-utilidad\\_19.html](http://blog.cumclavis.net/2011/04/la-orientacion-la-utilidad_19.html)
- Definición de Cliente. (2015). En *Definición.de*. Recuperado de <http://definicion.de/cliente/>
- Definición de Cliente. (2015). En *Definiciónabc*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>
- Definición de Consumidor. (2015). En *Definición.de*. Recuperado de <http://definicion.de/consumidor/>
- Definición de Empresa. (2014). En *Debitoor*. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Jesús Nicolau (Trad.). Madrid: Días de Santos S. A.
- Empresa. (2009). En *La Gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/empresa/empresa.htm>
- Empresa. (2014). En *Definición.de*. Recuperado de

<http://definicion.de/empresa/>

Empresa. (2015). En *Diccionario de la lengua española*, (23ª ed.). Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>

Fenell, Z. (n. d.). El significado de la orientación al cliente. En *eHow en Español*. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/significado-orientacion-cliente-hechos\\_118585/](http://www.ehowenespanol.com/significado-orientacion-cliente-hechos_118585/)

Ferrel, O.C. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (5ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editors. Recuperado de <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2014/05/Estrategia-de-Marketing.pdf>

García, H. (n. d.). ¿Cuáles son los deberes de un departamento de ventas? En *eHow en Español*. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-deberes-departamento-ventas-lista\\_438985/](http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-deberes-departamento-ventas-lista_438985/)

Gelfman, A. (septiembre, 2014). Todas las decisiones de compra son emocionales. En *Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/todas-las-decisiones-de-compra-son-emocionales/>

HayGroup. (2010). *Estrategias de crecimiento y retos de gestión en la empresa*. Recuperado de [www.haygroup.com/downloads/es/Estrategias\\_de\\_crecimiento\\_y\\_retos\\_de\\_gestion\\_en\\_la\\_empresa.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/es/Estrategias_de_crecimiento_y_retos_de_gestion_en_la_empresa.pdf)

Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas* (9a. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Fundamentos de Marketing*, (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Martínez, C. (2014). Cómo mejorar la orientación al cliente de tu web en 15 pasos. En *Puro Marketing*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/10/16185/mejorar-orientacion-cliente-pasos.html>

Mejía, C. (n. d.). Los valores corporativos. *Documentos Planning. Publicación Periódica Coleccionable*. Recuperado de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

- Moreno, L. (2015). Orientación al cliente. En *Habilidades directivas y competencias emocionales*. Recuperado de <http://habilidades-directivas.com/competencias-tecnicas-direccion/orientacion-al-cliente/>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: España. Plaza & Janes Editores.
- Rico, M. y Sacristán, M. (septiembre, 2012). *Fundamentos empresariales*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Thompson, I. (enero, 2006). Definición de empresa. En *PromonegocioS.net* (Blog). Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- \_\_\_\_\_. (diciembre, 2006). Misión y Visión. En *PomonegocioS.net* (Blog). Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- \_\_\_\_\_. (octubre, 2007). Concepto de misión. En *PomonegocioS.net* (Blog). Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Tres, S. (2006). *Metodología de la investigación II*. Recuperado de [www.ceavirtual.ceuniversidad.com](http://www.ceavirtual.ceuniversidad.com)
- Universidad de Cádiz. (2015). *Orientación al cliente*. Recuperado de [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=146:orientacion-al-cliente&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=146:orientacion-al-cliente&catid=55:competencias)

## ANEXO 1

### Modelo de encuesta a Clientes

**Edad:**

20-30 años  31-40 años  41-50 años  51 años en adelante

**Sexo:**

Masculino  Femenino

**Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el sector de La Bahía de Guayaquil?**

A diario  1 vez por semana  Más de 2 veces por semana  1 vez al mes

**Pregunta 2: ¿Por qué razón realiza sus compras en el sector de La Bahía de Guayaquil?**

Por la ubicación del negocio  Por las instalaciones del negocio

Por la presentación del personal que atiende  Por la atención al cliente

Por la rapidez con que es atendido  Por los precios y descuentos que ofrecen

Me agradan otros aspectos  No lo sé

**Pregunta 3: ¿Considera usted que lo tratan bien en el local donde realiza sus compras?**

Sí  No  Me es indiferente

**Pregunta 4: ¿Cómo calificaría la atención al cliente recibida en los negocios de La Bahía?**

Excelente  Muy Buena  Buena  Mala  Muy Mala  No lo he notado

**Pregunta 5: ¿Cree usted que el trato al cliente podría mejorarse, capacitando a los empleados?**

Sí  No

**Pregunta 6: ¿Qué aspectos recomendaría usted para lograr que lo atiendan bien?**

La ubicación del negocio  Las instalaciones del negocio   
Presentación del personal que atiende  Capacitación al personal que atiende   
La rapidez con que es atendido  La información de los productos   
Los precios y descuentos  Todos los aspectos antes mencionados

**Pregunta 7: ¿Cuál considera usted que sea el factor que influye en la deficiente atención brindada al cliente?**

El nivel de estudios del personal de ventas.   
La falta de experiencia de los comerciantes.   
La falta de interés de los dueños de los locales en la capacitación a sus empleados.   
La creencia que tiene el propietario, de que el cliente necesita del negocio y por ello es indispensable y único.

**Pregunta 8: ¿Cree usted que el servicio al cliente debe ser una prioridad de los comerciantes porque el cliente...?**

Es la razón de ser del negocio  Merece el mejor trato   
Es su fuente de ingresos  Regresa cuando está contento

**Pregunta 9: ¿Regresaría usted a comprar en un negocio donde no lo atendieron bien?**

Sí  No

**Pregunta 10: ¿Considera usted que un excelente trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro?**

Sí  No

**Pregunta 11: ¿Cree usted que un excelente trato al cliente logrará que el cliente vuelva, compre y recomiende el negocio donde fue bien atendido?**

Sí  No

**Pregunta 12: ¿Considera usted que cuando se queja por un mal servicio al cliente, el propietario toma en consideración su reclamo y trata de solucionarlo?**

Sí  No

**Pregunta 13: ¿Considera usted que el servicio al cliente es un aspecto muy importante para conservar y captar más clientes?**

Sí  No

## ANEXO 2

### Encuesta a propietarios

**Tiempo de funcionamiento del local:**

1-5 años     6-10 años     11-20 años     21 años en adelante

**Pregunta 1: ¿Cuál considera usted que es la razón principal de su negocio?**

Vender un producto

Satisfacer una necesidad

Obtener utilidades

Mantener contentos a sus clientes

**Pregunta 2: ¿Cuenta con una misión y visión que guíen las actividades del negocio?**

Sí

No

**Pregunta 3: ¿Conoce quiénes son sus clientes más frecuentes?**

Sí

No

**Pregunta 4: ¿Conoce el uso y/o manejo adecuado de los productos que vende?**

Las conoce muy bien  Las conoce bien  Las conoce poco  No las conoce

**Pregunta 5: ¿El personal que atiende su negocio sabe exactamente las funciones que debe desempeñar?**

Sí

No

No lo sé

**Pregunta 6: ¿Conoce su personal cómo debe tratar al cliente?**

Sí

No

No lo sé

**Pregunta 7: ¿Considera usted que el servicio que brinda a sus clientes es...?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

No lo considero importante

**Pregunta 8: ¿Considera que su cliente está satisfecho con la atención que recibe en su negocio?**

Sí  No  No lo sé

**Pregunta 9: ¿Le parece importante mejorar la calidad de atención al cliente que brinda en su negocio?**

Sí  No

**Pregunta 10: ¿Considera usted que un cliente bien atendido volverá a comprar y recomendará su negocio a otras personas?**

Sí  No

**Pregunta 11: ¿Cuándo un cliente se queja usted...?**

Atiende inmediatamente su reclamo y le busca una solución

No le da importancia

Lo deja en manos de un empleado

No sabe cómo manejar el problema

**Pregunta 12: ¿Considera usted que un excelente trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro?**

Sí  No

**Pregunta 13: ¿Considera usted que el servicio al cliente es un aspecto muy importante para conservar y captar más clientes?**

Sí  No

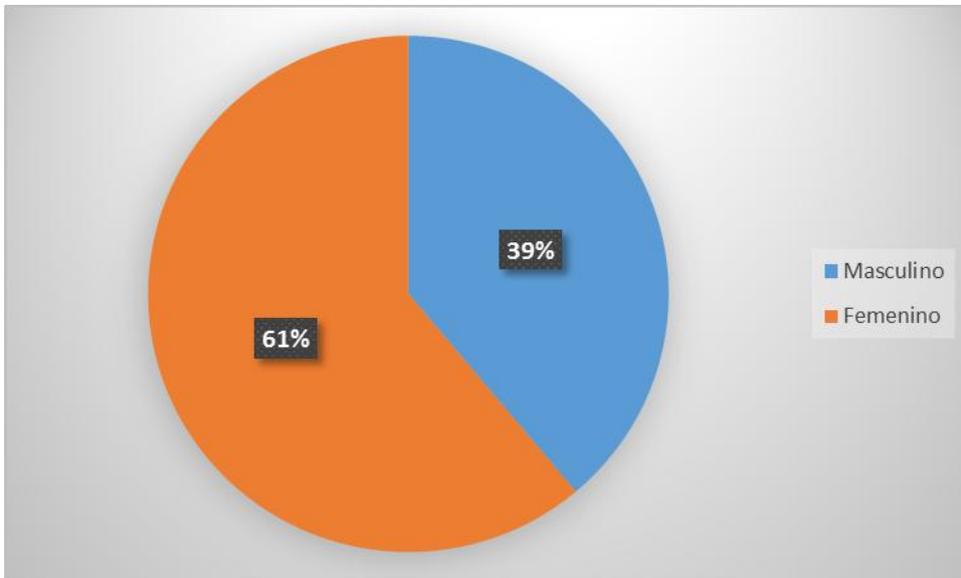
**Pregunta 14: Si usted fuera el cliente, ¿regresaría a comprar y/o recomendaría un negocio donde no lo trataron bien?**

Sí  No

## ANEXO 3

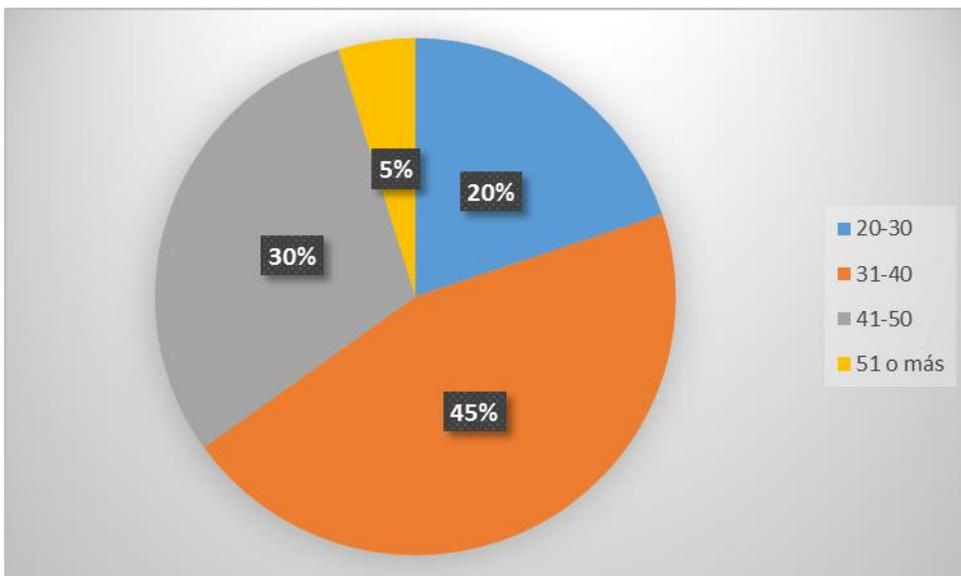
### Gráficos de resultados

Figura 1 Género de los encuestados.



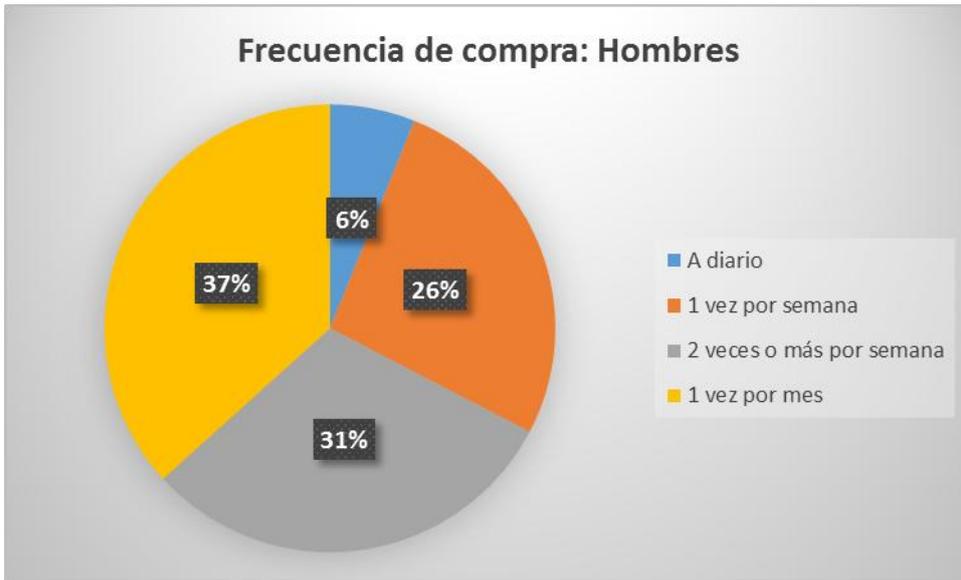
Fuente y elaboración: Las autoras

Figura 2 Rango de edades de los encuestados.



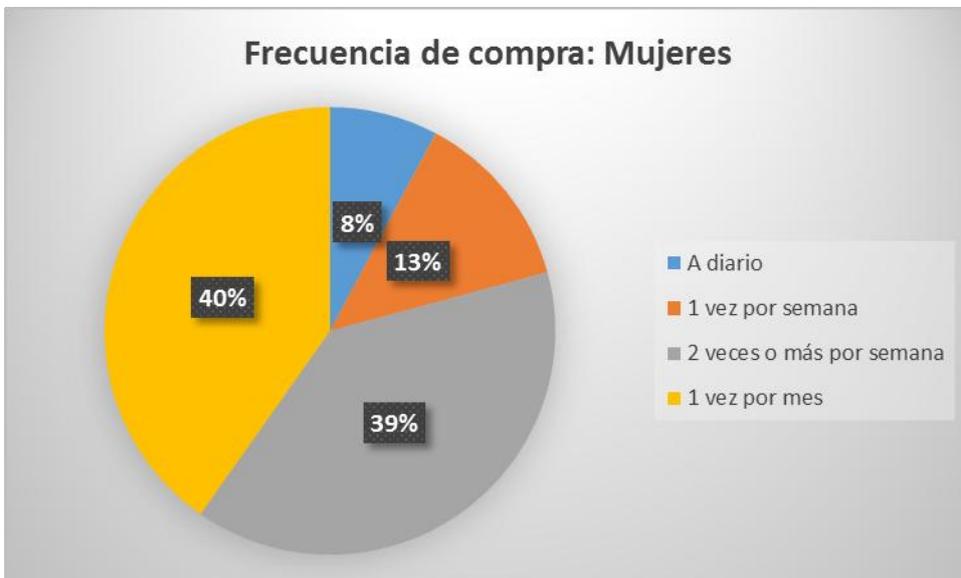
Fuente y elaboración: Las autoras

**Figura 3 Frecuencia de compra de los hombres en sector Bahía de Guayaquil.**



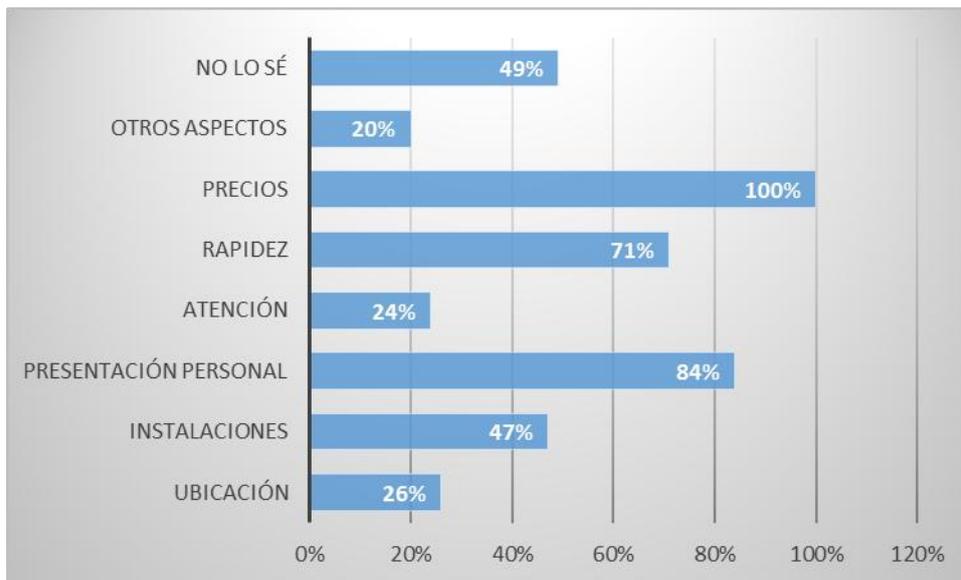
**Fuente y elaboración:** Las autoras

**Figura 4 Frecuencia de compra de las mujeres en sector Bahía de Guayaquil.**



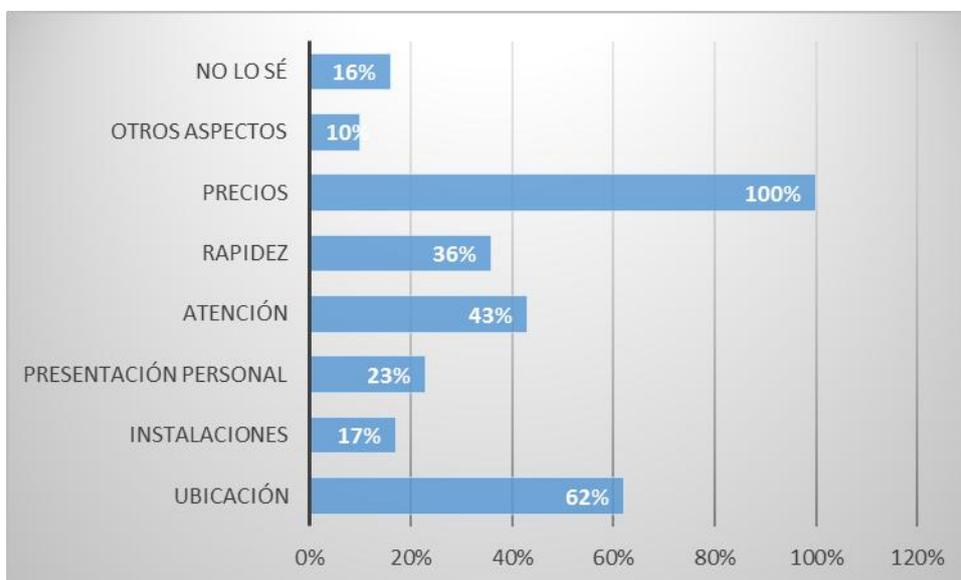
**Fuente y elaboración:** Las autoras

**Figura 5 Razones de compra de los hombres en sector Bahía de Guayaquil.**



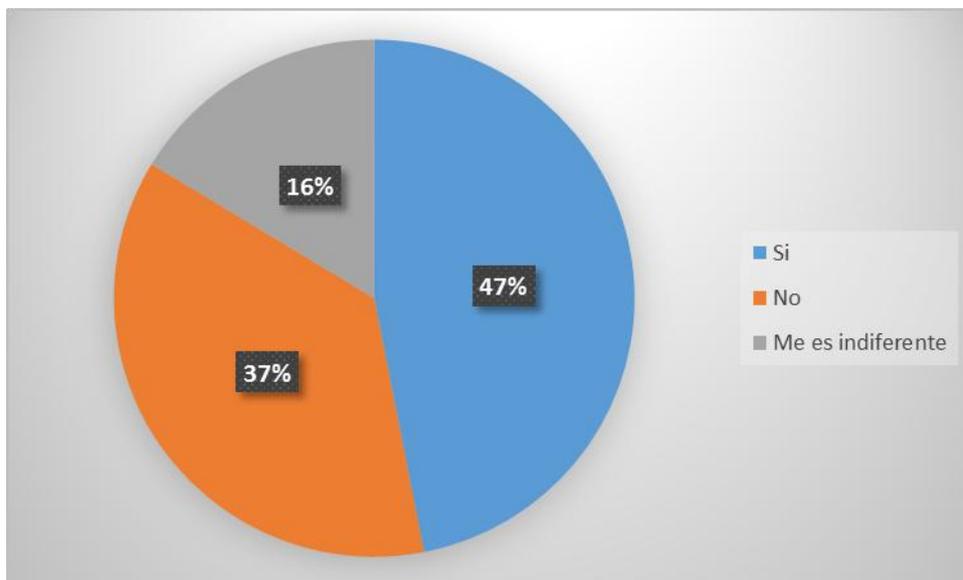
**Fuente y elaboración:** Las autoras

**Figura 6 Razones de compra de las mujeres en sector Bahía de Guayaquil.**



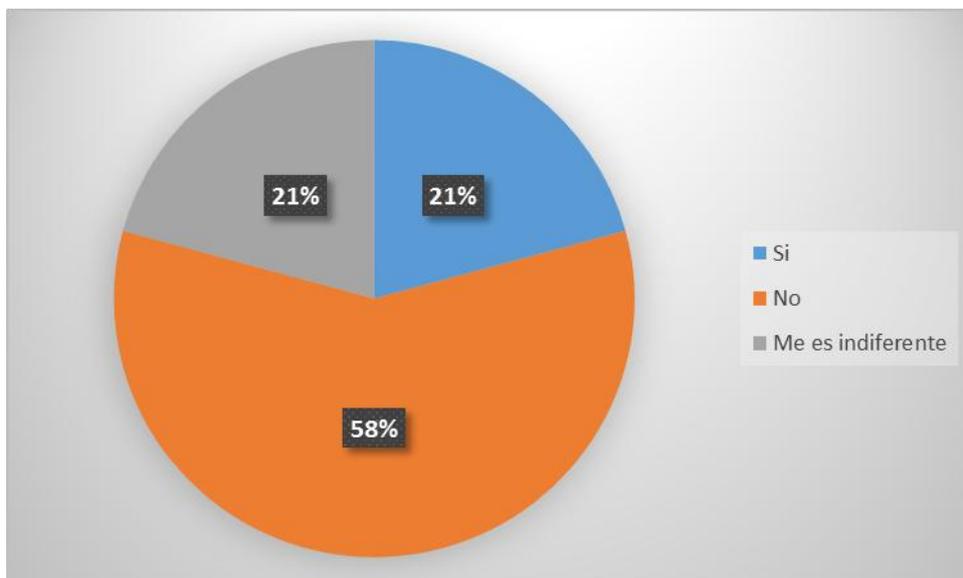
**Fuente y elaboración:** Las autoras

**Figura 7** Considera que los tratan bien en el local donde realizan sus compras: Hombres.



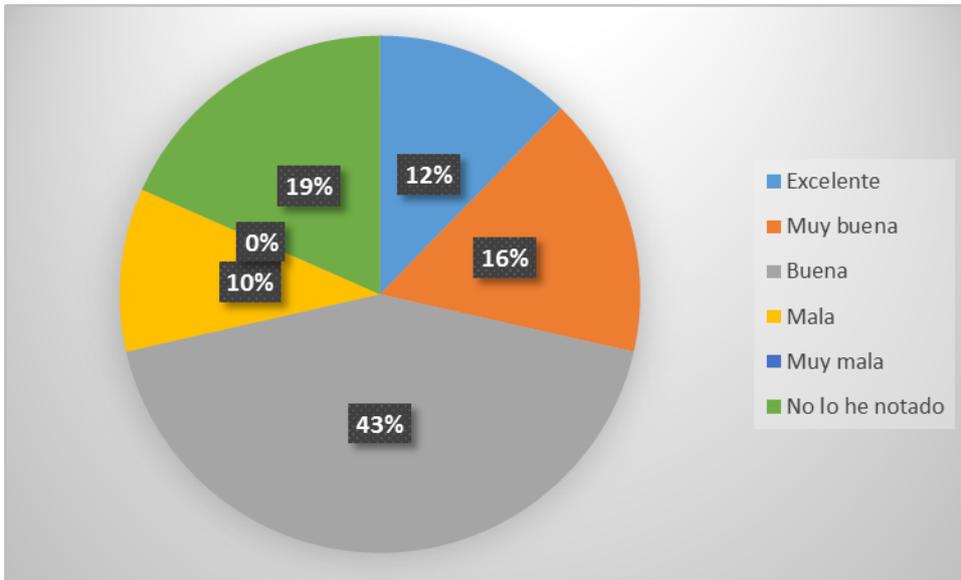
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 8** Considera que las tratan bien en el local donde realizan sus compras: Mujeres.



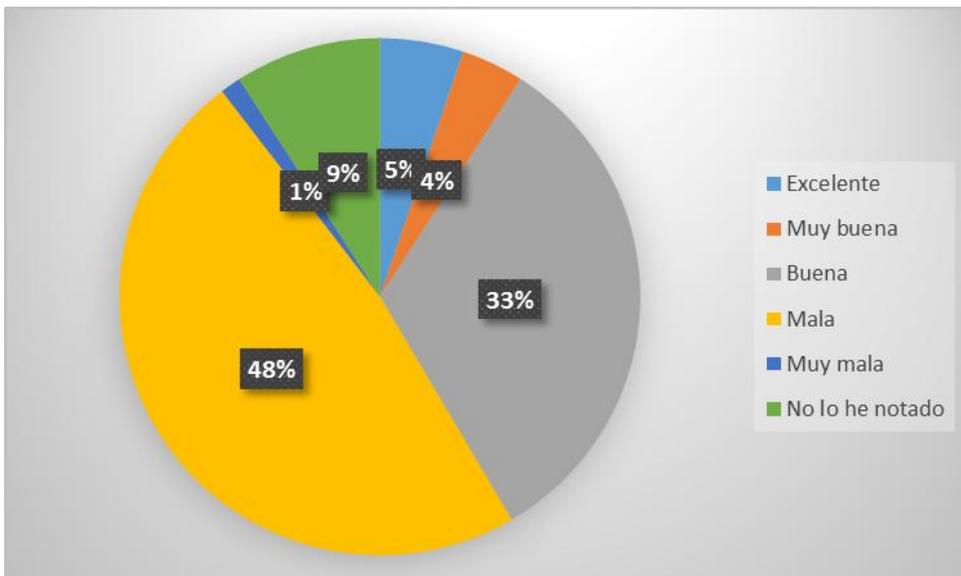
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 9** Atención que reciben los clientes hombres en los locales de La Bahía de Guayaquil.



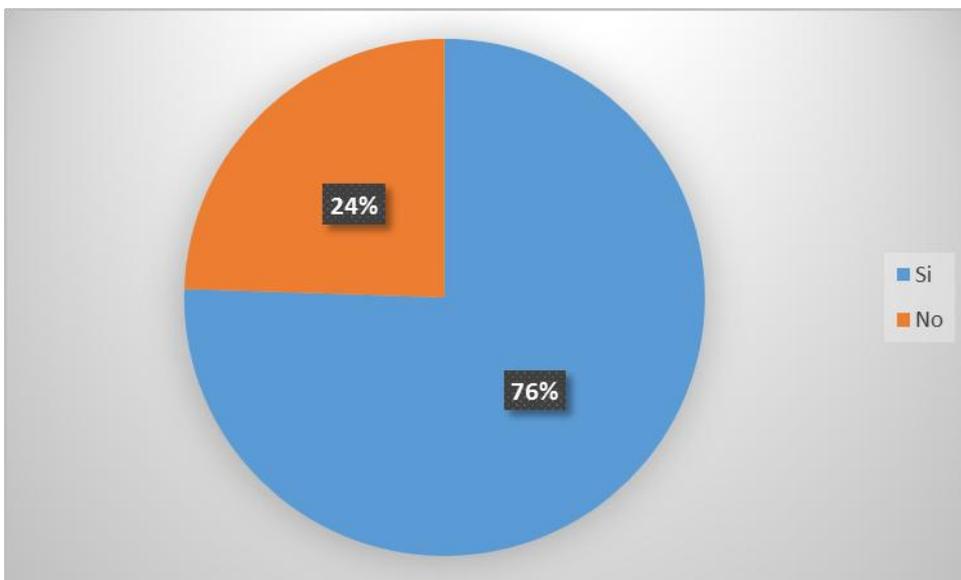
Fuente y elaboración: Las autoras.

**Figura 10** Atención que reciben las clientes mujeres en los locales de La Bahía de Guayaquil.



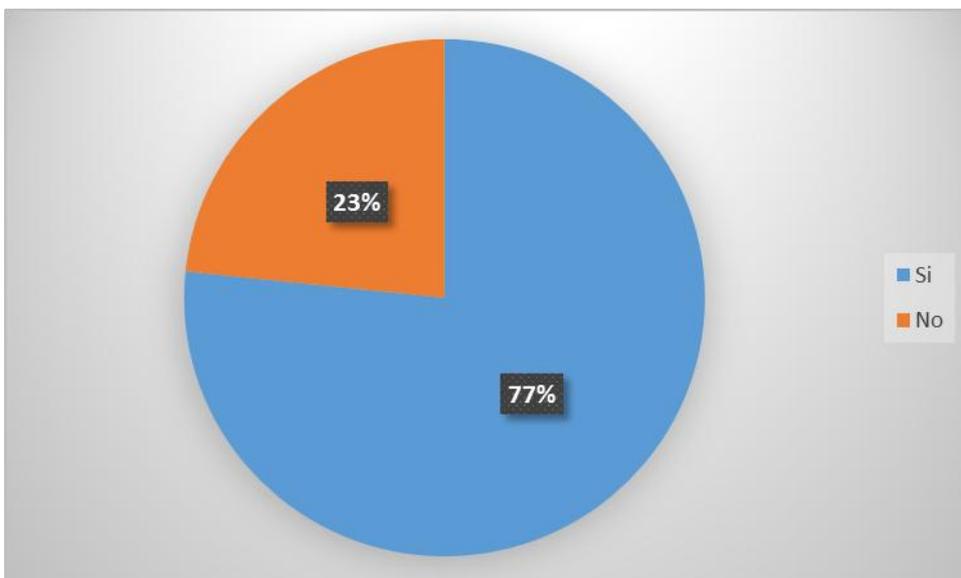
Fuente y elaboración: Las autoras.

**Figura 11** ¿El trato al cliente puede mejorarse con capacitación a los empleados?: Clientes hombres.



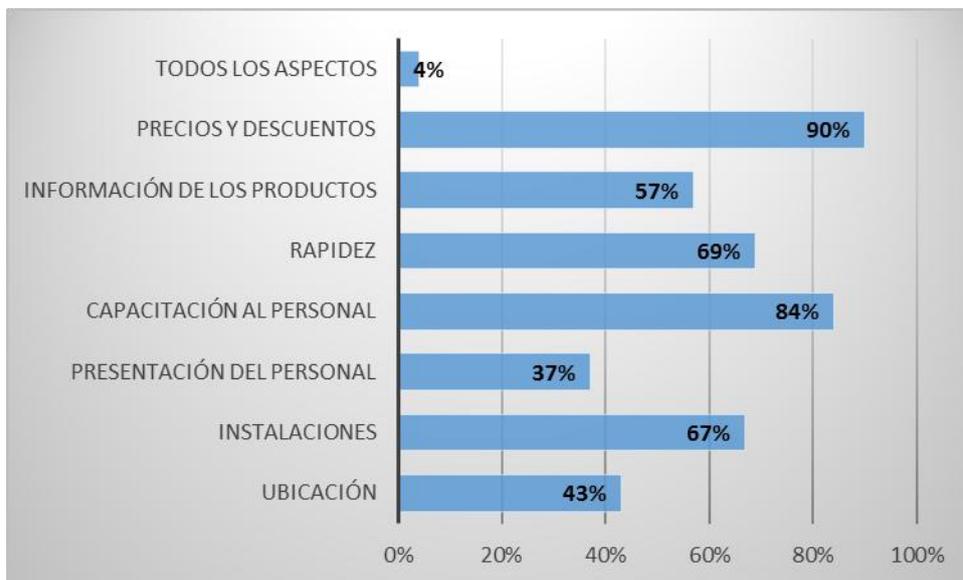
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 12** ¿El trato al cliente puede mejorarse con capacitación a los empleados?: Clientes mujeres.



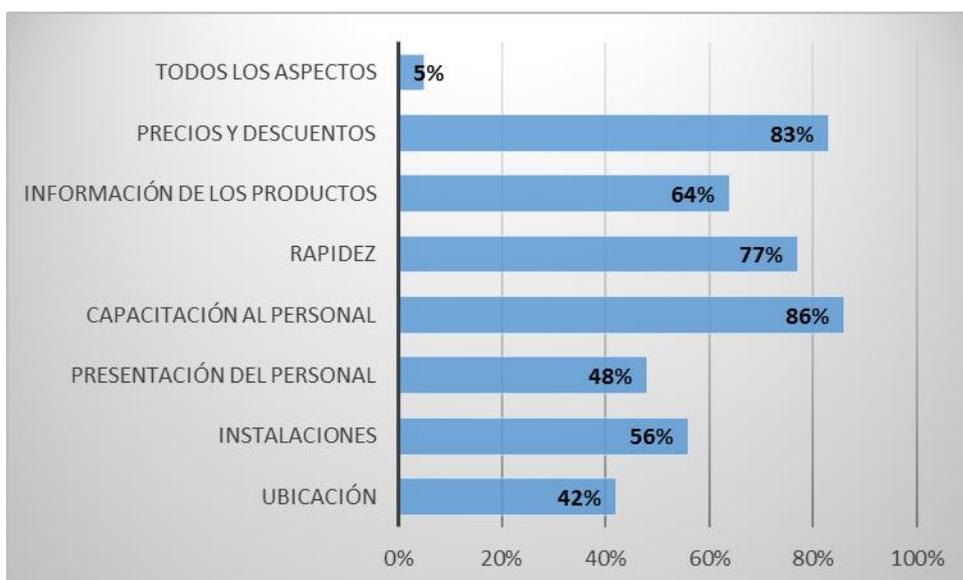
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 13** Sugerencias de los clientes hombres para mejorar la atención al cliente.



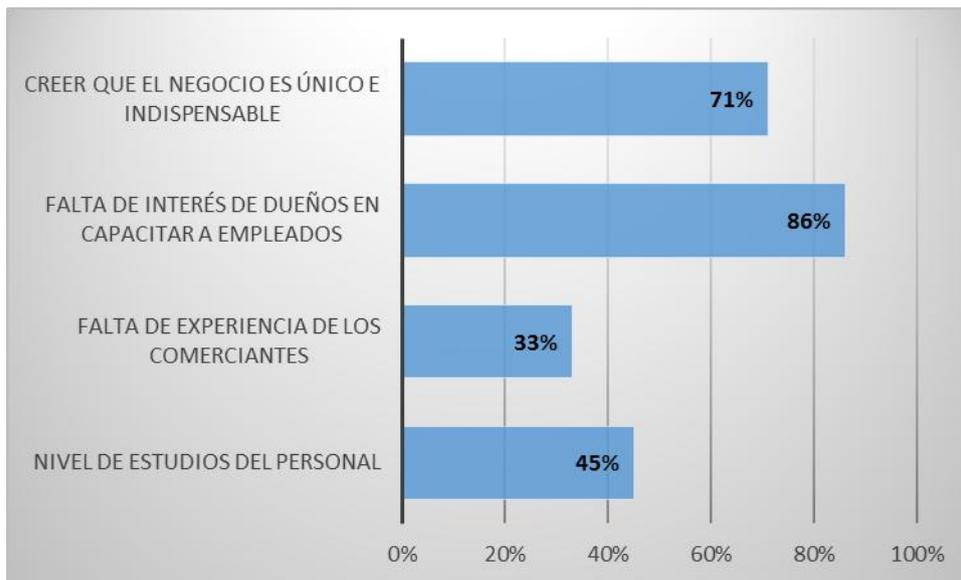
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 14** Sugerencias de las clientes mujeres para mejorar la atención al cliente.



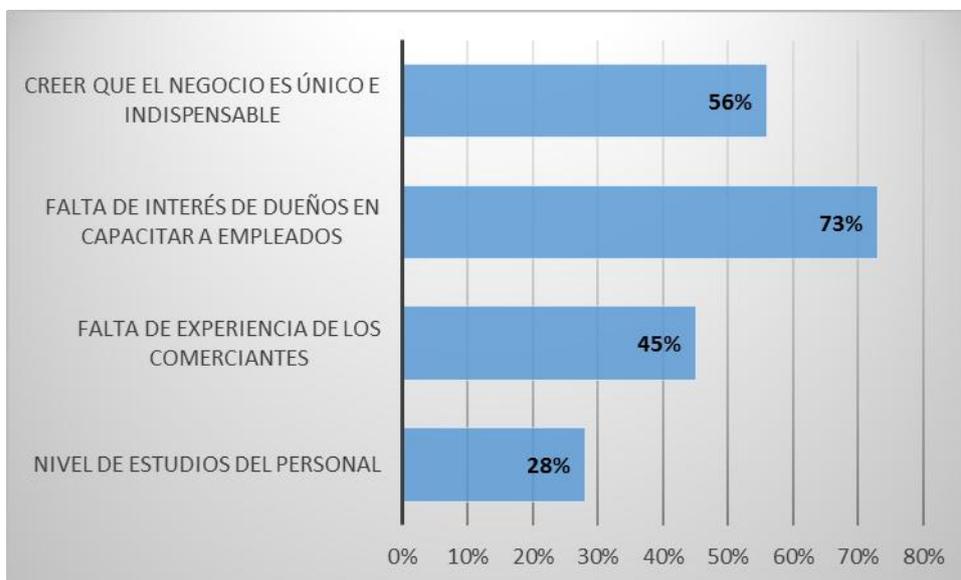
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 15 Causas de la deficiente atención al cliente: Clientes hombres.**



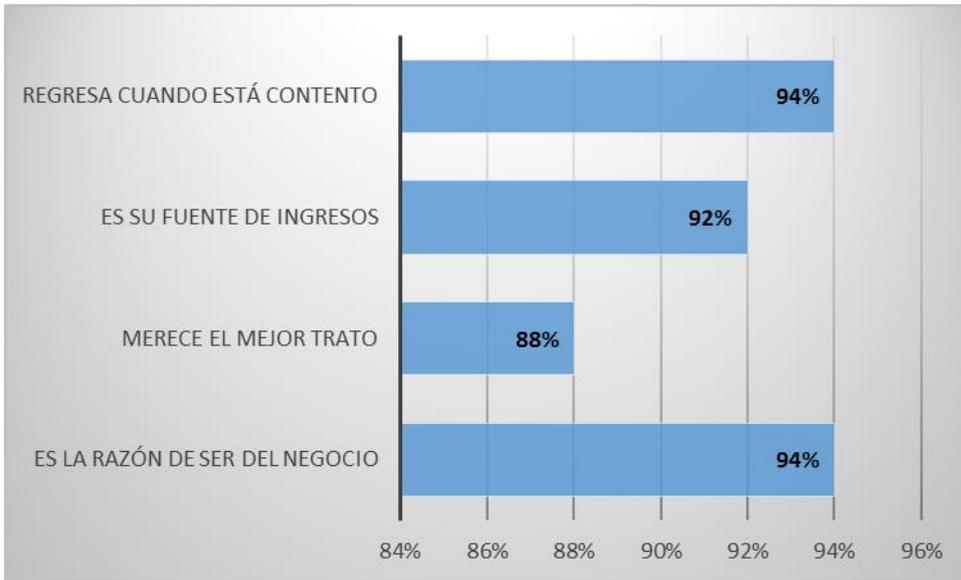
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 16 Causas de la deficiente atención al cliente: Clientes mujeres.**



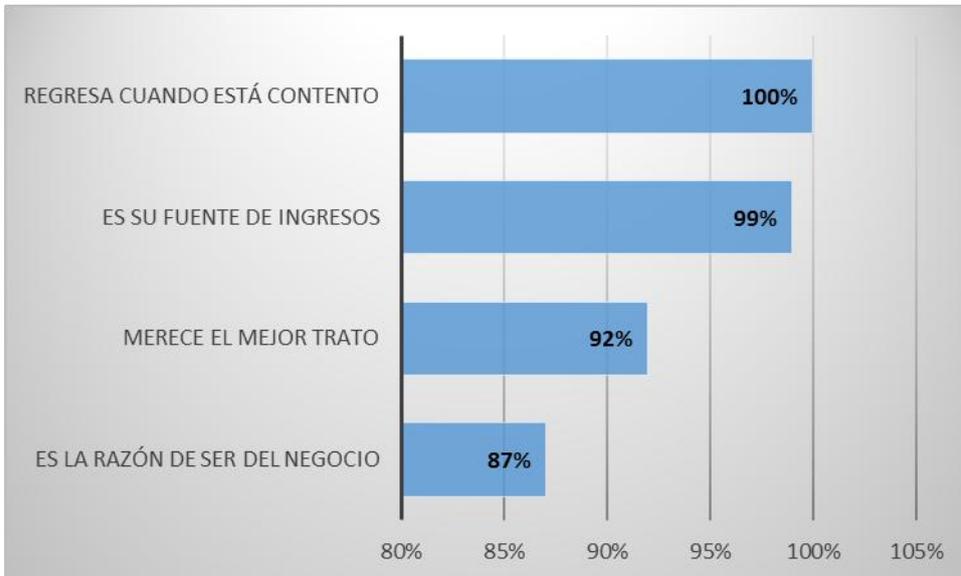
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 17 El servicio al cliente debe ser una prioridad porque...: Clientes hombres.**



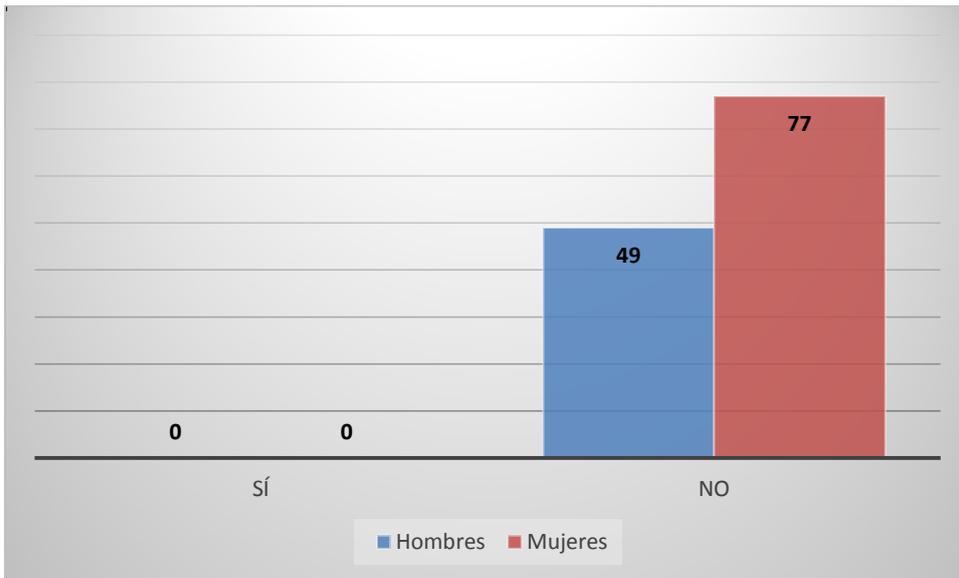
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 18 El servicio al cliente debe ser una prioridad porque...: Clientes mujeres.**



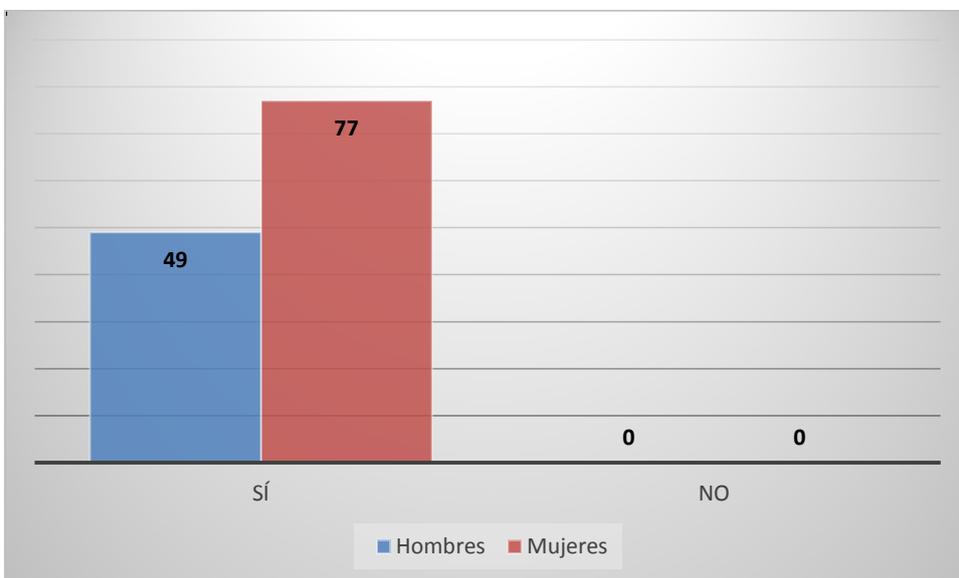
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 19 Regresaría a comprar a un negocio donde no lo atendieron bien.**



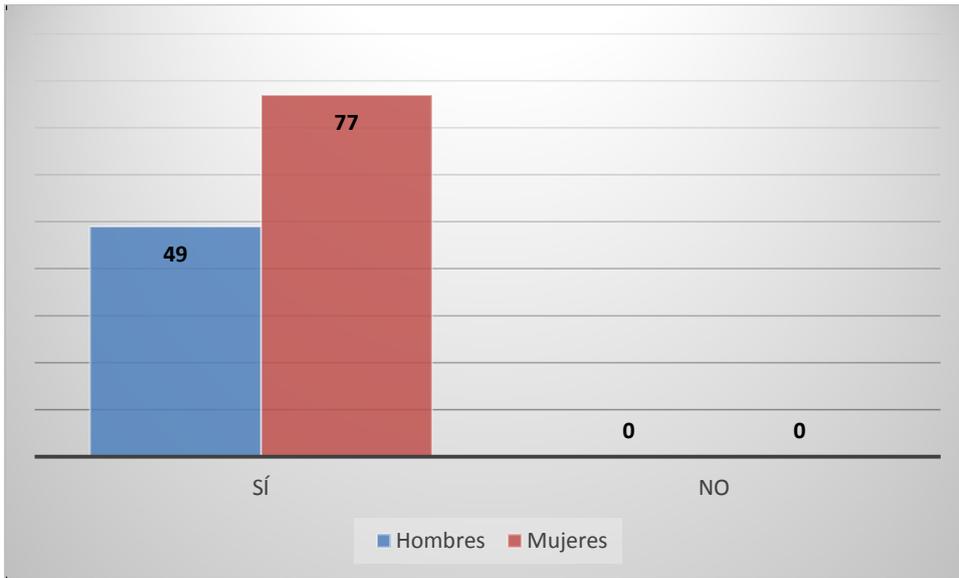
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 20 Un excelente trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro.**



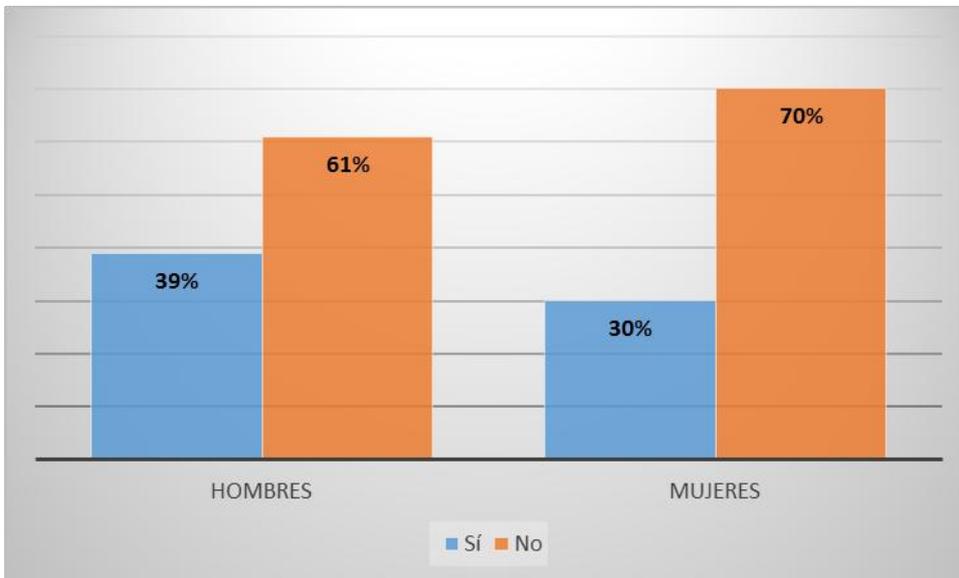
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 21** Compraría nuevamente y recomendaría el negocio donde recibió un excelente trato.



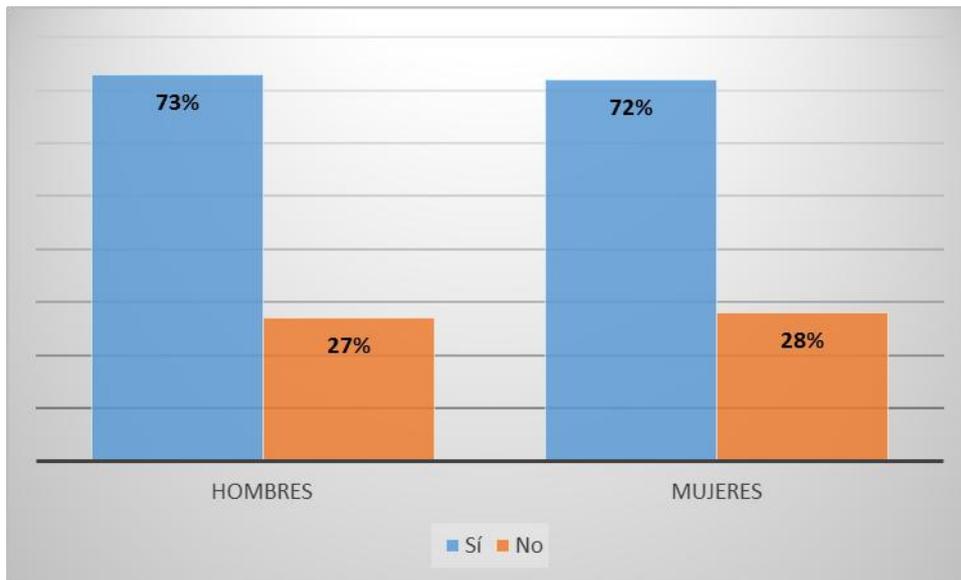
Fuente y elaboración: Las autoras.

**Figura 22** El propietario toma su reclamo en serio y trata de ayudarlo.



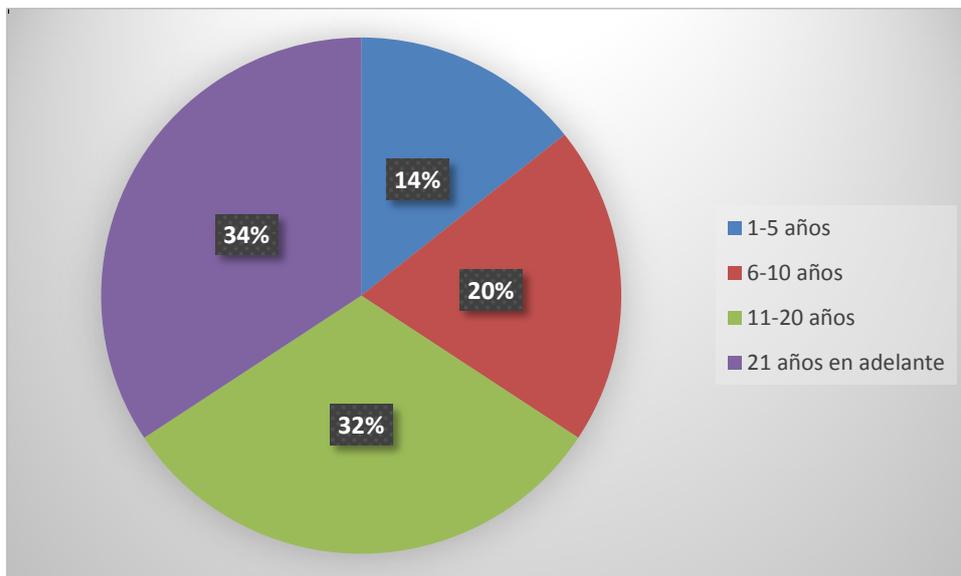
Fuente y elaboración: Las autoras.

**Figura 23** El servicio al cliente es un aspecto muy importante para conservar y captar más clientes.



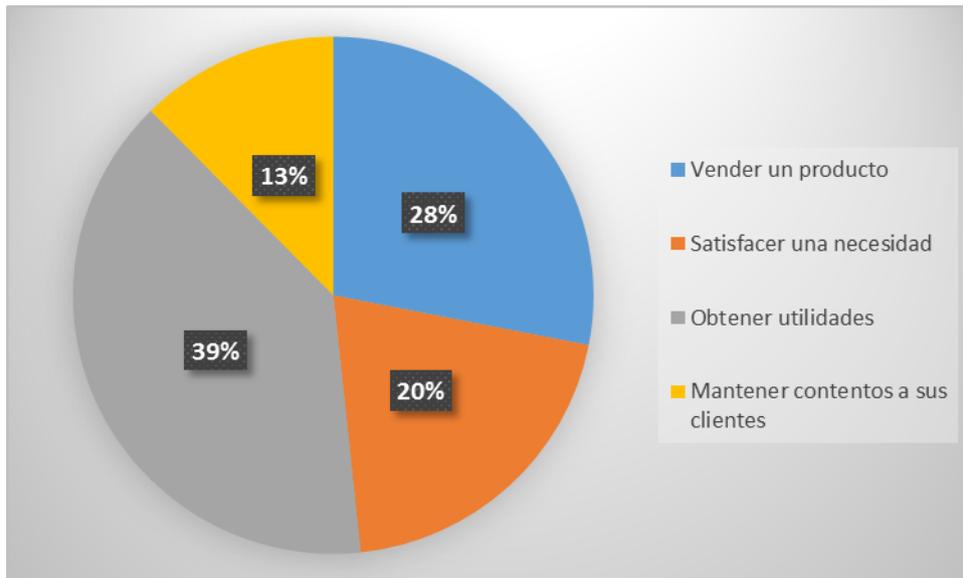
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 24** Locales en La Bahía por antigüedad.



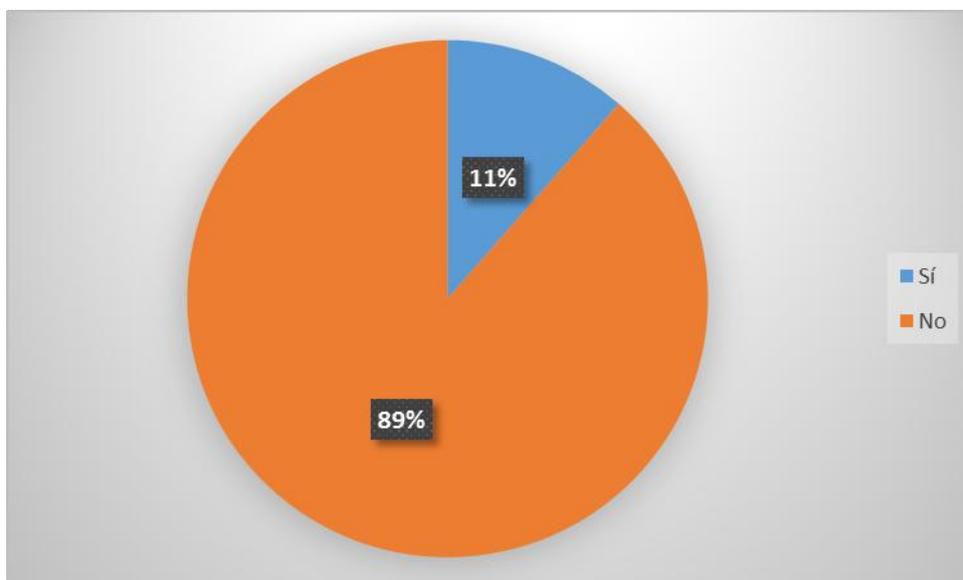
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 25 Razón principal del negocio.**



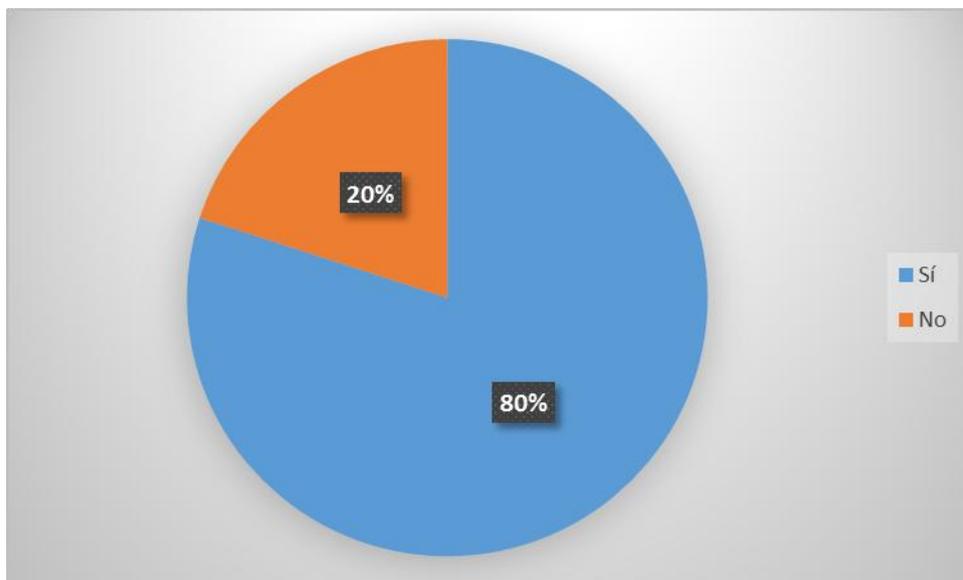
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 26 Existe una misión y visión que guíe las actividades del negocio.**



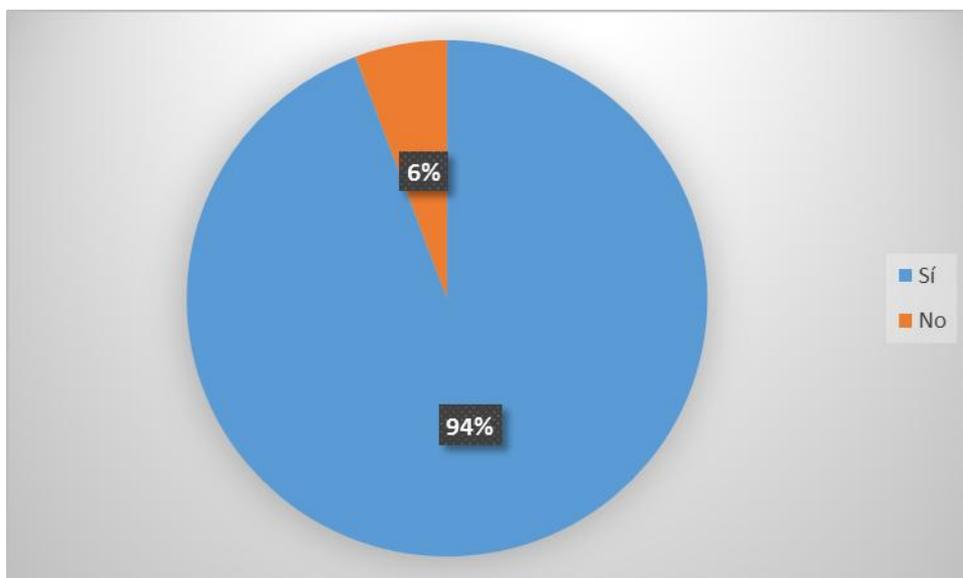
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 27** Los propietarios de negocios conocen a sus clientes más frecuentes.



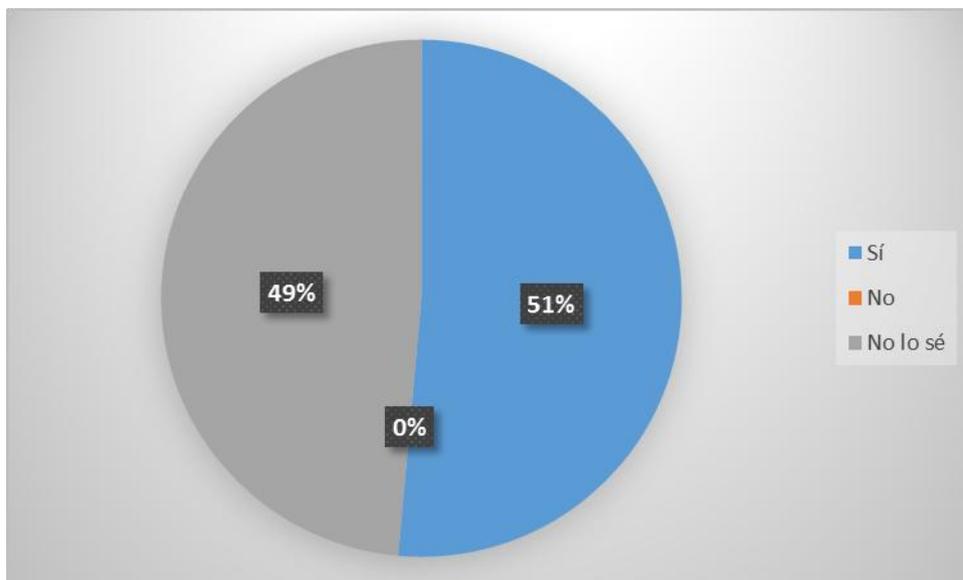
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 28** Los propietarios de negocios conocen el uso y/o manejo adecuado de los productos que vende.



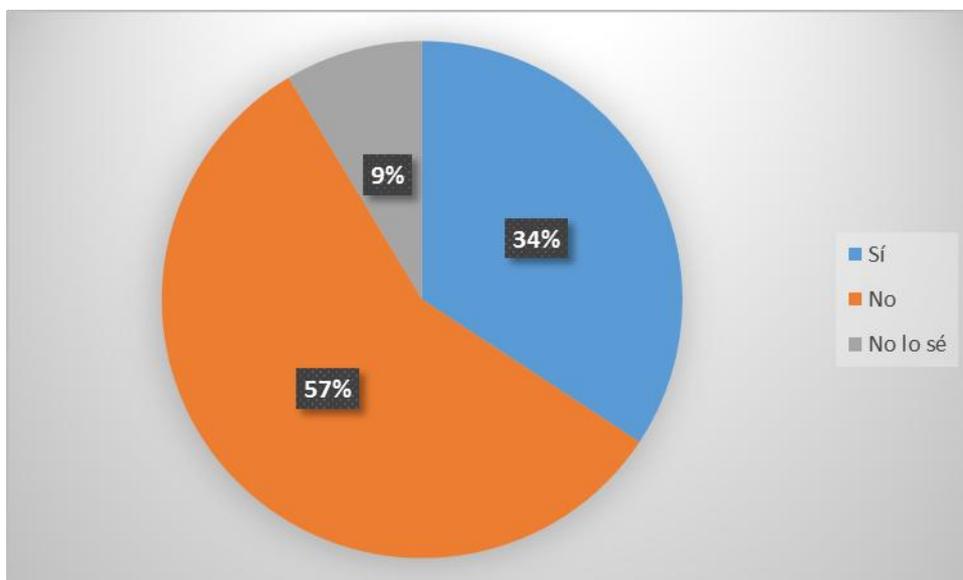
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 29** El personal que atiende el negocio sabe exactamente las funciones que debe desempeñar.



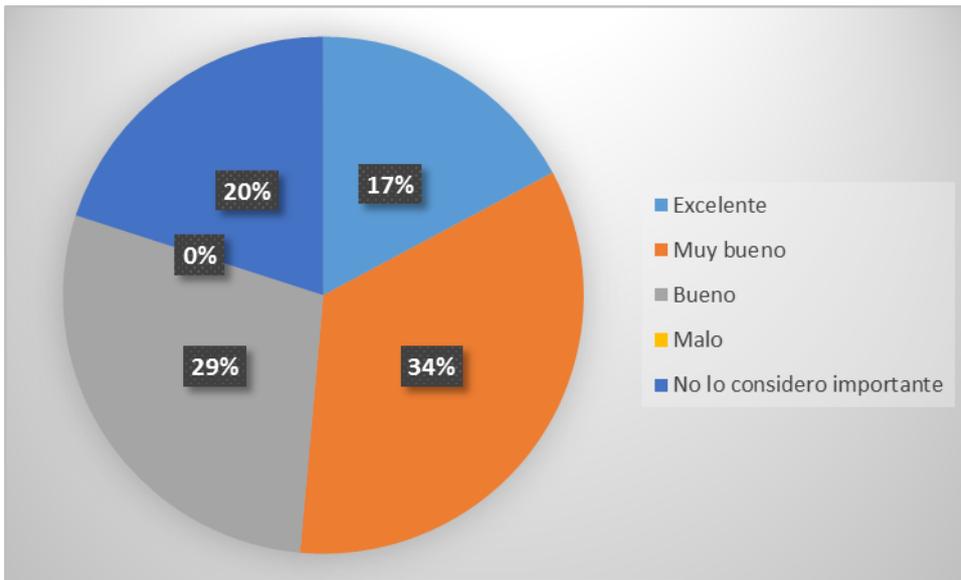
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 30** El personal que atiende el negocio sabe cómo debe tratar al cliente.



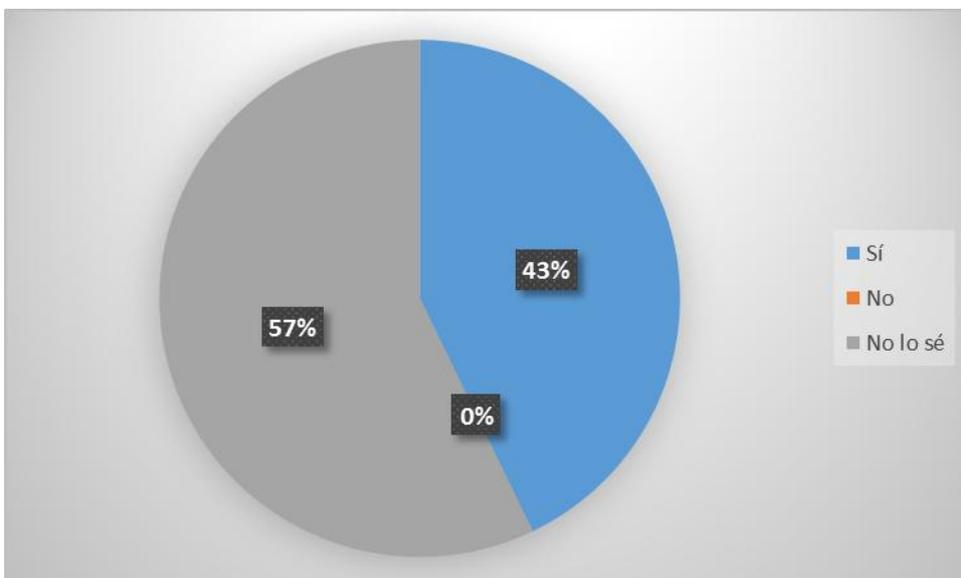
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 31** Calidad del servicio que se les brinda a los clientes.



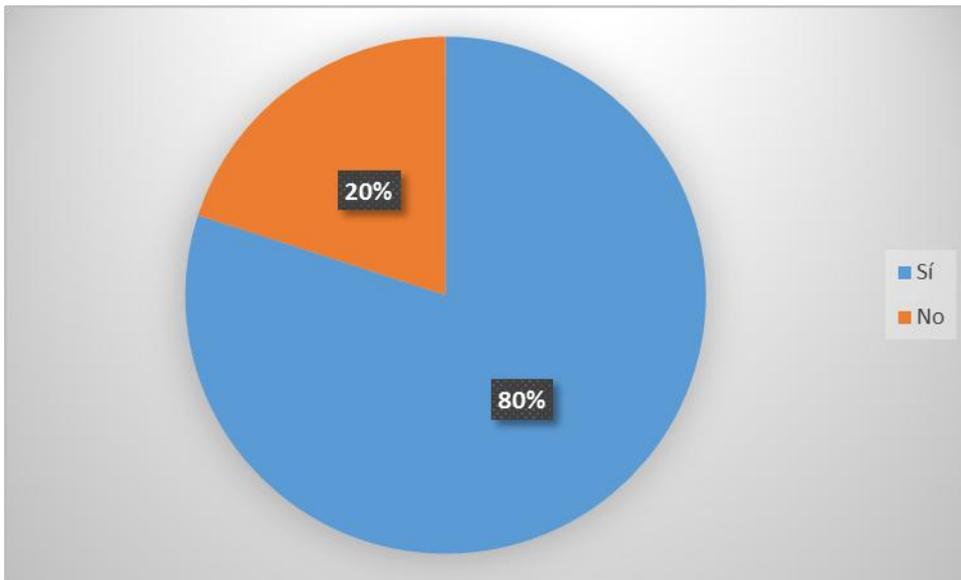
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 32** Conocimiento de los propietarios acerca de la satisfacción de sus clientes con la atención que reciben en sus negocios.



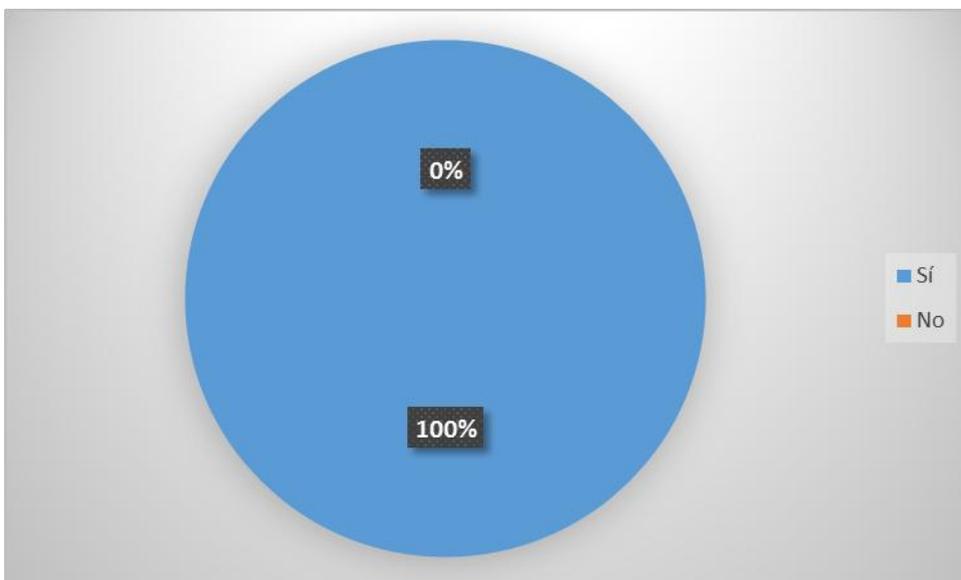
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 33** Importancia de la mejora de la calidad de atención al cliente.



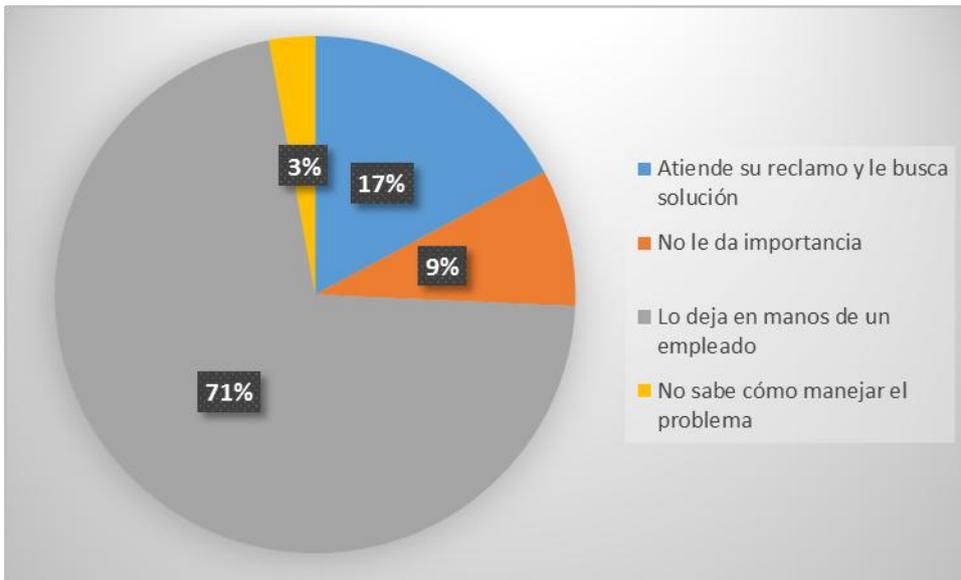
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 34** Un cliente bien atendido volverá a comprar y recomendará el negocio a otras personas.



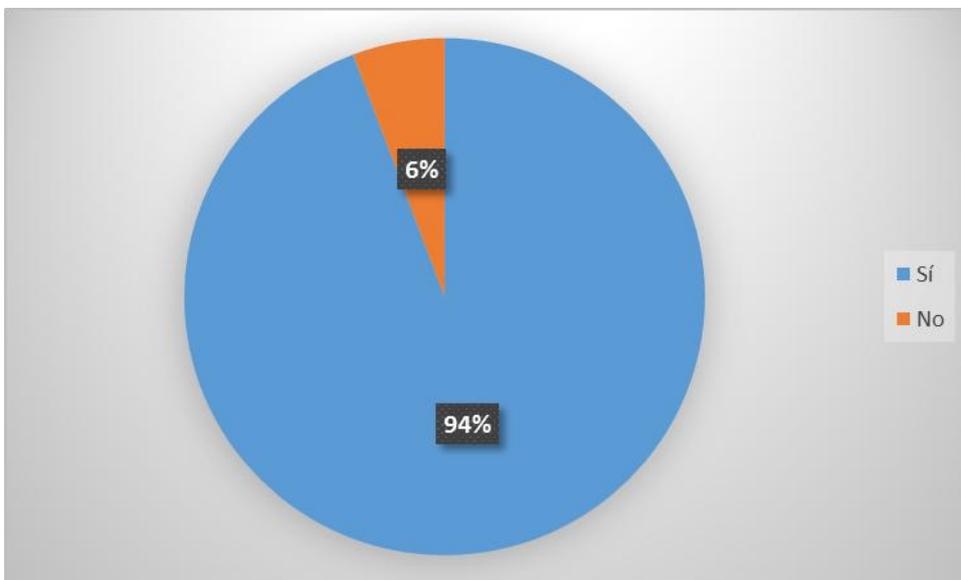
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 35 Acciones de los propietarios ante las quejas de los clientes.**



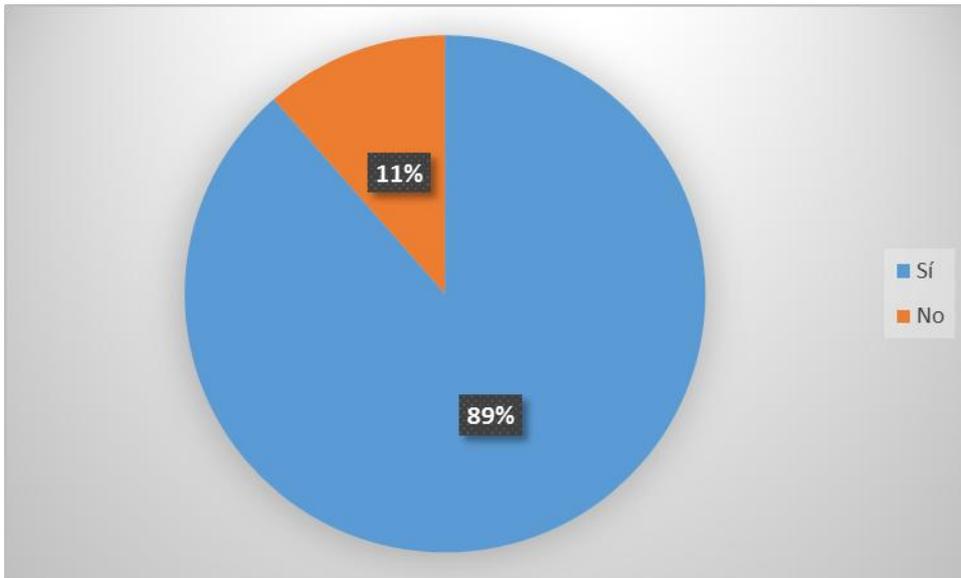
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 36 El trato al cliente puede diferenciar a un negocio de otro.**



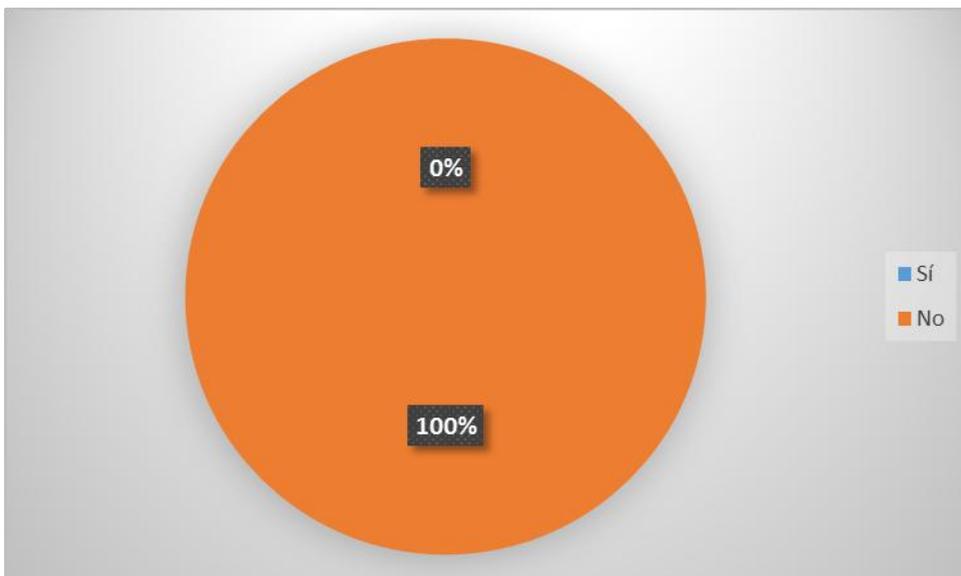
**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 37** El servicio al cliente es importante para conservar y captar más clientes.



**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Figura 38** El propietario de negocio, como cliente, regresaría a comprar y/o recomendaría un negocio donde no lo trataron bien.



**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**ANEXO 4**  
**TABLAS**

**Tabla 1 Matriz de evaluación al cliente interno (empleados y propietarios).**

Criterio	Rango				
	1	2	3	4	5
Conocimiento del negocio					
Conocimiento de los productos					
Conocimiento de los servicios					
Actitud de servicio					
Capacidad de decisión					
Presentación física					
Destreza verbal					
Proactividad					
Disposición para trabajar en equipo					
Manejo de quejas					
Deseo de superación					
Modales					
Organización en el trabajo					
Orden y limpieza					
Resolución de conflictos					
Cumplimiento de funciones					
Fomento de valores					

**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Tabla 2 Matriz de evaluación al cliente externo.**

Criterio	Rango				
	1	2	3	4	5
Calidad del producto					
Calidad del servicio preventa					
Calidad del servicio durante la venta					
Calidad del servicio posventa					
Rapidez en la atención					
Efectividad en la solución de reclamos					
Presentación del personal					
Presentación del local					
Posición del negocio en relación a otros similares					
Referencias recibidas de terceros					
Comodidad para realizar la compra					
Grado de satisfacción con la compra realizada					

**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Tabla 3 Matriz de servicio para segmentos objetivos.**

Diseño del servicio	Segmento de clientes
¿Cuál es el grupo de clientes al que va dirigido?	Segmento objetivo.
¿Cuál es el objetivo?	Valor agregado (satisfacción del cliente en cada compra).
¿Quién lo realiza?	Responsable.
¿Cómo se lo hace?	Funciones.
¿Cuál es la actitud correcta?	Comportamiento.
¿Existe un manual de servicio?	Normas y procedimientos.
¿Cuál es el nivel de entrenamiento del personal?	Capacitación.

¿Con qué cuenta el negocio?	Ambiente, colaboración, clima organizacional.
¿Se está preparado para lo imprevisto?	Iniciativa y decisión.

**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Tabla 4 Cronograma del programa integral de servicio al cliente.**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
Evaluación del nivel de servicio que se brinda en el negocio.	15 días
Diseño de la matriz de servicio de acuerdo a los segmentos objetivos	2 días
Elaboración del manual de servicios	5 días
Definición de las políticas de servicio	3 días
Diseño de las estrategias de servicio	4 días
Elaboración del plan de acción	3 días
Nombrar al programa y buscar un slogan para el negocio	2 días
Implementar el programa integral de servicio al cliente	10 días
Ejecución del programa integral de servicio al cliente	15 días
Retroalimentación al programa	Cada 3 meses.
Seguimiento, control y/o mejoramiento al programa	Cada 6 meses.
Rediseño de las estrategias de servicio.	Cada 3 o 6 meses.
Rediseño completo del programa integral de servicio al cliente.	Cada 1 o 2 años.

**Fuente y elaboración:** Las autoras.

**Tabla 5 Presupuesto del programa integral de atención al cliente.**

No.	Descripción	Unidades	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
<b>1</b>	<b>Gasto de Personal</b>				
1.1	Coordinador programa	1	Sueldo	\$500,00	\$1.500,00
1.2	Asistentes	2	Sueldo	\$354,00	\$2.124,00
1.3	Aporte al seguro social	3	Aporte IESS	\$260,92	\$782,78
1.4	Beneficios sociales	3	Proporcional <sup>1</sup>	\$239,50	\$718,50
	<b>Total Gasto de Personal</b>				<b>\$5.125,28</b>
<b>2</b>	<b>Gasto de materiales</b>				
2.1	Papelería e imprenta	1	Encuestas	\$200,00	\$600,00
2.2	Útiles de oficina	1	Material de trabajo	\$50,00	\$150,00
2.3	Útiles aseo y limpieza	1	Limpieza	\$30,00	\$90,00
	<b>Total de Gastos de Materiales</b>				<b>\$840,00</b>
<b>3</b>	<b>Otros gastos</b>				
3.1	Agua, luz y teléfono	3	Proporcional <sup>2</sup>	\$40,00	\$120,00
3.2	Arriendo	3	Proporcional <sup>2</sup>	\$300,00	\$900,00
	<b>Total de otros gastos</b>				<b>\$1.020,00</b>
	<b>Total del presupuesto</b>				<b>\$6.985,28</b>
	<b>Presupuesto mensual</b>				<b>\$2.328,43</b>

**Notas de la tabla:** **1.** Los beneficios sociales están calculados tomando en consideración el tiempo de duración del contrato de trabajo. **2.** Los valores proporcionales son estimados tomando en consideración que el trabajo se realizará en los locales y no se requerirá de arrendar un espacio propio que generará mayor carga financiera al presupuesto.

**Fuente y elaboración:** Las autoras.