

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE NEGOCIOS**

ESCUELA DE POSTGRADO

**“ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SERVICIO
AL CLIENTE”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER
MENCIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

MARCELO JAVIER BASTIDAS JIMENEZ

Guayaquil, Noviembre de 2009

DECLARACIÓN

Yo, Marcelo Javier Bastidas Jiménez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mí autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Marcelo Javier Bastidas Jiménez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Marcelo Javier Bastidas Jiménez, bajo mi supervisión.

Nelson Córdova
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios.

A la mujer de mi vida,
María Elena, que siempre
está pendiente de cada
paso que doy.

A Sebastián, regalito de
Dios, mi hijo e inspiración.

A mi padre por su apoyo.

A mi madre que se que
está junto a mí y me cuida
desde allá arriba.

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito principal estudiar los factores que influyen en el servicio al cliente.

Se desarrolla una serie de conceptos, metodologías y teorías que forman parte de la evolución y realidad del servicio al cliente

La parte principal de este trabajo es la investigación realizada, en la cual se efectuaron entrevistas a expertos para analizar sus puntos de vista sobre la temática presentada. Se efectuaron dos encuestas independientes, una sobre público en general y otra sobre empresarios, con el fin de analizar coincidencias y diferencias. Finalmente se operó con una de las herramientas más actuales de investigación de la calidad del servicio al cliente, para analizar lo práctico de su utilización.

INDICE GENERAL

1	INTRODUCCION.....	15
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3	JUSTIFICACION.....	15
1.4	HIPOTESIS.....	15
1.5	ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	16
2	MARCO TEORICO.....	17
2.1	SERVICIOS	17
2.1.1	DEFINICIÓN	17
2.1.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	17
2.1.3	CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	18
2.1.4	EL PROCESO DE SERVICIO	19
2.1.4.1	Los momentos de verdad.....	20
2.1.4.2	Análisis de los ciclos de servicio	21
2.1.5	CALIDAD DEL SERVICIO.....	21
2.1.6	MODELOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	22
2.1.6.1	Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff.....	22
2.1.6.2	Modelo de la Imagen.....	23
2.1.6.3	Modelo SERVQUAL.....	24
2.1.6.4	Modelo de Servucción.....	27
2.1.6.5	Modelo SERVPERF	28
2.1.6.6	Modelo de Calidad Total para el Servicio	29
2.1.6.7	Modelo de los tres componentes.....	30
2.1.7	METRICAS UTILIZADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE	31
2.1.7.1	Análisis RFM (Recency, frequency, monetary).....	31
2.1.7.2	Tasa de decepción y abandono (Churn rate)	32
2.1.7.3	Valor del Ciclo de Vida del Cliente (Customer Life Time Value – LTV)	32
2.1.7.4	Tasa de Conversión	32
2.1.7.5	Tasa de Conversión	33
2.1.7.6	Indicadores sobre incidencias:	33
2.1.7.7	Otros indicadores.....	33

2.2	EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CADENA DE VALOR.....	33
2.2.1	EL CONCEPTO DE CADENA DE VALOR.....	33
2.2.2	CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS.....	35
2.3	BENCHMARKING.....	36
2.3.1	INTRODUCCIÓN.....	36
2.3.2	DEFINICIÓN.....	37
2.3.3	TIPOS DE BENCHMARKING.....	38
2.3.4	PROCESO DEL BENCHMARKING.....	39
2.3.5	PRERREQUISITOS DEL BENCHMARKING.....	43
2.4	LA TECNICA DEL “MYSTERY SHOPPING”.....	43
2.4.1	GENERALIDADES.....	43
2.4.2	DEFINICIÓN Y BASE DE LA TÉCNICA.....	43
2.4.2.1	Técnica mixta de recolección de información.....	44
2.4.3	APLICACIONES.....	45
2.4.4	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	46
2.4.5	VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	48
2.5	CRM Y EL MARKETING RELACIONAL.....	49
2.5.1	EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING: DE LO TRADICIONAL A LO RELACIONAL.....	49
2.5.1.1	Características del marketing relacional.....	51
2.5.2	GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CLIENT RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM).....	52
2.5.2.1	Proceso de implementación.....	53
2.5.2.2	Ventajas del CRM.....	57
2.5.2.3	Problemas y obstáculos para la implementación del CRM.....	58
2.6	EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE.....	58
2.6.1	ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE UN SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	59
2.6.2	IMPLEMENTACIÓN DE UN SAC.....	61
2.7	GENERALIDADES DEL MARCO LEGAL EN EL ECUADOR.....	63
2.7.1	LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.....	63
2.7.2	LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO.....	67
2.7.2.1	Generalidades.....	67
2.7.2.2	Misión.....	67

2.7.2.3	Atribuciones del defensor del pueblo	68
2.7.2.4	Mecanismo para presentación de una queja.....	69
2.7.2.5	Personas que pueden presentar una queja.....	70
2.7.2.6	Hechos que dan lugar a una queja.....	70
2.7.2.7	Trámite que realiza la defensoría del pueblo con las quejas	71
2.7.2.8	Algunas estadísticas	71
3	INVESTIGACION REALIZADA.....	73
3.1	ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	73
3.1.1	OBJETIVOS.....	73
3.1.2	METODOLOGÍA	73
3.1.2.1	Población	73
3.1.2.2	Método de muestreo	73
3.1.2.3	Método de medición.....	74
3.1.2.4	Instrumento de medición.....	74
3.1.3	RESULTADOS.....	75
3.1.4	DETALLE DE ENTREVISTAS.....	76
3.2	ENCUESTA GENERAL SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE	77
3.2.1	OBJETIVOS.....	77
3.2.2	METODOLOGÍA	77
3.2.2.1	Población	77
3.2.2.2	Método de muestreo	77
3.2.2.3	Método de medición.....	78
3.2.2.4	Instrumento de medición.....	78
3.2.3	RESULTADOS.....	78
3.2.3.1	Composición de la muestra.....	78
3.2.3.2	Análisis por pregunta	80
3.2.3.3	Cruces de variables	92
3.3	ENCUESTA A EMPRESARIOS	99
3.3.1	OBJETIVOS.....	99
3.3.2	METODOLOGÍA	99
3.3.2.1	Población	99
3.3.2.2	Método de muestreo	100
3.3.2.3	Instrumento de medición.....	100
3.3.3	RESULTADOS.....	100

3.3.3.1	Constitución de la muestra.....	100
3.3.3.2	Análisis por pregunta	101
3.4	ESTUDIOS DE “CLIENTE FANTASMA”	105
3.4.1	OBJETIVOS.....	105
3.4.2	METODOLOGÍA	105
3.4.2.1	Selección de empresas a ser evaluadas	105
3.4.2.2	Instrumento de medición.....	107
3.4.3	RESULTADOS.....	107
3.4.3.1	Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. – Fybeca.....	108
3.4.3.2	Corporación KFC Opercom S.A. – Kentucky Fried Chicken	108
3.4.3.3	Corporación El Rosado S.A. – Mi Comisariato	109
3.4.3.4	Mobil Ecuador – Mobil on the Run	110
3.4.3.5	Pizza Hut Ecuador	111
3.4.3.6	Sweet and Coffee	112
4	CONCLUSIONES.....	114
5	RECOMENDACIONES.....	117
6	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	118
ANEXO A: Modelo SERVQUAL para la medición de la satisfacción de los clientes online		
	124	
ANEXO B: Detalle de las entrevistas en profundidad realizadas.		
		128
ANEXO C: Instrumento de medición – Encuesta general sobre el servicio al cliente.		
		147
ANEXO D: Instrumento de medición – Encuesta empresarios		
		150
ANEXO E: Instrumento de medición – Mystery Shopper.....		
		152
ANEXO F: Detalle de visitas en el Mystery Shopper		
		153

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ciclo del servicio	20
Ilustración 2: Modelo de la imagen	23
Ilustración 3: Modelo SERVQUAL	25
Ilustración 4: Modelo SERVQUAL (brechas)	27
Ilustración 5: Modelo de Servucción	28
Ilustración 6: Modelo de Calidad Total para el Servicio	30
Ilustración 7: Modelo de los tres componentes.....	31
Ilustración 8: Formulación del LTV	32
Ilustración 9: Cadena de Valor	34
Ilustración 10: Cadena de Valor Aplicada a los Servicios	35
Ilustración 11: Principales elementos del benchmarking interno.....	39
Ilustración 12: Efecto del cambio por el proceso de Benchmarking seguido.....	41
Ilustración 13: Proceso del mystery shopping.....	46
Ilustración 14: Proceso de implementación del CRM.....	54
Ilustración 15: Funciones de un Servicio de Atención al Cliente.....	60
Ilustración 16: Estadística de quejas – año 2008.....	71
Ilustración 17: Histograma con curva normal de variable: Edad	80
Ilustración 18: Histograma variable: Nivel de servicio en la empresa	91
Ilustración 19: Histograma variable: Nivel de servicio individual	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios e ítems del modelo SERVQUAL modificado.....	25
Tabla 2: Principales técnicas de obtención de información primaria.....	45
Tabla 3: La seudocompra como herramienta para mejorar la calidad vs. promoción de productos/marcas.....	47
Tabla 4: Diferencias entre la compañía centrada en el producto y la compañía centrada en el cliente.....	51
Tabla 5: Elementos básicos de un SAC	62
Tabla 6: Personas seleccionadas para las entrevistas en profundidad.....	73
Tabla 7: Frecuencia de variable: Sexo	78
Tabla 8: Frecuencia de variable: Nivel socio - económico	79
Tabla 9: Frecuencia de variable: Nivel educativo	79
Tabla 10: Frecuencia de variable: Edad (rangos)	79
Tabla 11: Sumarización de variable: Edad	79
Tabla 12: Frecuencia de variable: Lo que más valora cuando hace sus compras	80
Tabla 13: Frecuencia de variable: Sistema educativo provee habilidades para dar servicio de excelencia	81
Tabla 14: Frecuencia de variable: Relación entre el NSE y el servicio al cliente	81
Tabla 15: Frecuencia de variable: Relación entre la capacitación y el servicio al cliente	81
Tabla 16: Frecuencia de variable: Relación entre la experiencia y el servicio al cliente.....	82
Tabla 17: Frecuencia de variable: Relación entre el salario y el servicio al cliente	82
Tabla 18: Frecuencia de variable: Relación entre el estado anímico y el servicio al cliente	82
Tabla 19: Frecuencia de variable: Relación entre la situación personal y el servicio al cliente	82
Tabla 20: Frecuencia de variable: Relación entre la situación familiar y el servicio al cliente	83
Tabla 21: Frecuencia de variable: Relación entre la autonomía en el puesto y el servicio al cliente.....	83
Tabla 22: Frecuencia de variable: Relación entre la educación y el servicio al cliente.....	83
Tabla 23: Frecuencia de variable: Relación entre el ambiente laboral y el servicio al cliente	84

Tabla 24: Frecuencia de variable: Lo más importante desde el punto de vista del servicio al cliente.....	84
Tabla 25: Frecuencia de variable: Conoce www.pesimoservicio.com	85
Tabla 26: Frecuencia de variable: ¿Tiene la costumbre de quejarse?.....	85
Tabla 27: Frecuencia de variable: ¿Conoce la ley de defensa al consumidor?.....	85
Tabla 28: Frecuencia de variable: ¿Conoce la Institución a la cual ir cuando se irrespetan los derechos del consumidor?	85
Tabla 29: Frecuencia de variable: ¿Ha presentado alguna denuncia en dicha institución?	86
Tabla 30: Frecuencia de variable: ¿El resultado de su denuncia fue favorable?	86
Tabla 31: Frecuencia de variable: Calificación - Pacifictel	86
Tabla 32: Frecuencia de variable: Calificación - Interagua	86
Tabla 33: Frecuencia de variable: Calificación – Empresa Eléctrica del Ecuador	87
Tabla 34: Frecuencia de variable: Calificación – Municipalidad de Guayaquil	87
Tabla 35: Frecuencia de variable: Calificación – Policía Nacional	87
Tabla 36: Frecuencia de variable: Calificación – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	88
Tabla 37: Frecuencia de variable: Calificación – Comisión de Tránsito del Guayas	88
Tabla 38: Frecuencia de variable: Calificación – Gobernación del Guayas	88
Tabla 39: Frecuencia de variable: Servicio de Rentas Internas	89
Tabla 40: Frecuencia de variable: ¿Trabaja?	89
Tabla 41: Frecuencia de variable: ¿Se hace hincapié en la calidad del servicio?.....	89
Tabla 42: Frecuencia de variable: ¿El servicio al cliente es una fortaleza en su empresa?	90
Tabla 43: Frecuencia de variable: Calificación del clima laboral en su empresa.....	90
Tabla 44: Frecuencia de variable: Nivel de autonomía en su empresa.....	90
Tabla 45: Frecuencia de variable: ¿Existen medios para canalizar las quejas de los clientes?.....	90
Tabla 46: Sumarización variables: Calificación del nivel de servicio al cliente en la empresa e individual	91
Tabla 47: Tabla de contingencia: Sexo vs. Principal valoración cuando hace compras	92
Tabla 48: Tabla de contingencia: Sexo vs. lo más importante en el servicio al cliente.	92
Tabla 49: Tabla de contingencia: Sexo vs. tiene costumbre de quejarse.....	93

Tabla 50: Tabla de contingencia: Sexo vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor	93
Tabla 51: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. lo que más valora cuando hace compras	94
Tabla 52: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. lo más importante en el servicio al cliente	94
Tabla 53: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. tiene costumbre de quejarse	94
Tabla 54: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor.....	95
Tabla 55: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. lo que más valora cuando hace compras.....	95
Tabla 56: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. lo más importante en el servicio al cliente.....	96
Tabla 57: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. tiene costumbre de quejarse	96
Tabla 58: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor	96
Tabla 59: Tabla de contingencia: Nivel educativo vs. Principal valoración cuando hace compras	97
Tabla 60: Tabla de contingencia: Nivel educativo vs. lo más importante en el servicio al cliente	97
Tabla 61: Tabla de contingencia: Nivel educativo vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor.....	98
Tabla 62: Tabla de contingencia: Sexo vs. Conocimiento de la ley de defensa al consumidor	98
Tabla 63: Frecuencia de variable: Tipo de Empresa (pública o privada).....	100
Tabla 64: Frecuencia de variable: Tipo de Empresa (manufactura o servicios).....	100
Tabla 65: Frecuencia de variable: ¿Se hace hincapié en la calidad del servicio.....	101
Tabla 66: Frecuencia de variable: ¿El servicio al cliente es una fortaleza en su empresa?	101
Tabla 67: Frecuencia de variable: Calificación del clima laboral en su empresa.....	101
Tabla 68: Frecuencia de variable: Nivel de autonomía en su empresa.....	101
Tabla 69: Frecuencia de variable: ¿Existen medios para canalizar las quejas de los clientes?.....	102

Tabla 70: Frecuencia Múltiple: Mecanismos para canalización de las quejas de los clientes.....	102
Tabla 71: Frecuencia de variable: ¿Se realizan estudios de mercado?	102
Tabla 72: Frecuencia de variable: ¿Quién realiza los estudios de mercado?	102
Tabla 73: Frecuencia de variable: ¿Existen indicadores sobre la calidad del servicio al cliente?.....	103
Tabla 74: Sumarización variable: Horas por año de capacitación.....	103
Tabla 75: Frecuencia de variable: Capacitación en temas de servicio al cliente.....	104
Tabla 76: Frecuencia de variable: Calificación del nivel de servicio al cliente en la empresa.....	104
Tabla 77: Sumarización variable: Calificación del nivel de servicio al cliente en la empresa.....	104
Tabla 78: Visitas empresa Farmacias y Comisariatos S.A. - Sucursales y fechas.....	105
Tabla 79: Visitas empresa Corporación KFC Opercom S.A. - Sucursales y fechas...	106
Tabla 80: Visitas empresa Corporación El Rosado S.A. - Sucursales y fechas	106
Tabla 81: Visitas empresa Mobil del Ecuador (Mobil on the Run) - Sucursales y fechas	106
Tabla 82: Visitas empresa Pizza Hut Ecuador - Sucursales y fechas	107
Tabla 83: Visitas empresa Sweet and Coffee - Sucursales y fechas	107

1 INTRODUCCION

En el mundo actual, absolutamente globalizado y totalmente competitivo, para las empresas es una imperiosa necesidad enfocarse en la calidad del servicio al cliente, haciendo de él una ventaja competitiva, la cual bien gestionada y desarrollada puede convertirse en un factor diferenciador de excelencia para las organizaciones.

Son varios los factores que pueden influir en la calidad del servicio al cliente, algunos de ellos inherentes a la empresa y sus sistemas, otros inherentes a las personas, motor de dicho sistema. Identificar y entender dichos factores, se torna en un hecho importante para las áreas que manejan el contacto directo con el cliente.

1.1 OBJETIVOS

El objetivo del presente trabajo es en primera instancia, presentar de manera teórica algunos conceptos, metodologías y filosofías que giran en torno al tema del servicio al cliente. Luego se presenta una serie de estudios realizados en la ciudad de Guayaquil para realizar una medición de la percepción de la comunidad sobre el servicio al cliente y los factores que influyen en él, y finalmente se presenta a nivel práctico una herramienta moderna de evaluación de la calidad del servicio como lo es la técnica del cliente fantasma.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Más que un problema, la tesis busca hacer énfasis en los principales aspectos del servicio al cliente y algunas herramientas utilizadas para evaluarlo

1.3 JUSTIFICACION

El servicio al cliente es considerado por muchos autores como una de las principales fuentes de ventaja competitiva en el mundo actual

1.4 HIPOTESIS

El servicio al cliente es uno de los aspectos empresariales más valorado por la gente.

Hay una serie de factores que influyen en el servicio al cliente de las empresas

1.5 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

La primera parte del trabajo es un marco teórico, donde se han agrupado una serie de definiciones importantes como: servicio al cliente, calidad de servicio, procesos de servicio, clasificación y características de los servicios; también se presentan un conjunto de modelos de evaluación de la calidad del servicio, todos muy valiosos y con características que los hacen aplicables en diferentes situaciones. Luego de ello se hace referencia al servicio como componente de la cadena de valor de la empresa, a los procesos de benchmarking y la herramienta de CRM. Se presenta también una de las que podría considerarse como las herramientas más modernas de medición de la calidad del servicio, el mystery shopping, del cual se hacen conceptualizaciones y se presenta su proceso de implementación.

Se presenta también una herramienta actual de fidelización, retención y contacto con el cliente, denominada “servicio de atención al cliente”.

Al final de la parte teórica se ha querido resumir en unas pocas líneas algo sobre el marco legal ecuatorianos respecto al servicio al cliente, en la figura de la ley de defensa al consumidor y la defensoría del pueblo.

La segunda parte del trabajo incluye un total de cuatro investigaciones realizadas por el autor. En el primero se realizó una investigación utilizando una encuesta a la comunidad guayaquileña, donde se indagan temas como factores que influyen en el servicio al cliente, educación en servicio, percepciones de empresas e instituciones locales, entre otros. El segundo estudio fue dirigido a ejecutivos de empresas, en el mismo se tratan temas sobre niveles de autonomía, utilización de herramientas de investigación de mercado, etc. El tercer estudio se basó en entrevistas en profundidad, realizadas a expertos en el ámbito del servicio al cliente, a los cuales se les pregunto sus opiniones acerca del servicio al cliente en el país, el marco legal y los factores que influyen en el mismo. Finalmente, la última investigación, involucra la utilización de la herramienta conocida como mystery shopping, con la cual se evaluó empresas seleccionadas de la ciudad de Guayaquil, dentro del sector servicios.

En la última parte del presente trabajo, el autor presenta sus conclusiones generales de la investigación realizadas y propone una serie de recomendaciones a diferentes sectores involucrados con el servicio al cliente.

2 MARCO TEORICO

En el presente capítulo, se presenta toda la estructura teórica que sustentará el proyecto de investigación, es decir la literatura que está relacionada con el tema principal del proyecto. Se definirán algunos conceptos y metodologías muy importantes dentro del servicio al cliente.

2.1 SERVICIOS

2.1.1 DEFINICIÓN

A continuación se presentan las definiciones que proponen reconocidos expertos con la finalidad de brindar una descripción más completa de lo que son en sí, los "**servicios**".

Definición de Servicios:

- "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo" (Sandhusen, 2002).
- "Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).
- "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" (Lamb, Hair, & Carl, 2002).
- Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible (Lovelock C. H., 1997)

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

A continuación se quiere detallar algunas características diferenciadoras de los servicios en relación con los bienes tangibles.

.La intangibilidad: La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). El cliente no tiene la posibilidad de ver el producto y constatar su calidad antes de la compra. Aunque si bien los servicios tienen algún componente tangible, no se los puede observar o tocar.

Heterogeneidad: Las estandarización de los servicios es casi imposible, ya que de cierta manera una unidad de servicio es diferente de otra.

Difícil medición de la calidad: Los servicios son muy heterogéneos, entre proveedores, incluso entre colaboradores de un mismo proveedor, así mismo los clientes son diferentes y perciben los servicios de manera diferente; por tanto es complicado asegurar una calidad uniforme y su medición es aún más compleja por el hecho de que las percepciones de los clientes pueden ser muy diferentes a lo que la empresa considera que está otorgando al mercado.

La inseparabilidad: En la mayoría de los servicios no es posible separar la producción y el consumo (Grönroos, 1978). Es común que el servidor y el consumidor compartan e interactúen en la infraestructura de servicios.

Caducidad: La caducidad es una característica presente tanto en productos como en servicios, solo que en los servicios es crítica, debido a que si un servicio no se utiliza en el momento que está disponible, el mismo pierde su capacidad de servicio.

2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Se presenta a continuación una clasificación de los servicios presentada por Huete et al. en su libro Administración de Servicios (2004), también se suman algunas ideas de Begazo (2006)

1. Por la naturaleza del servicio y el receptor directo del servicio:
 - a. Servicios dirigidos al cuerpo de las personas: Servicios en los cuales las personas pasan a través del proceso y una o varias acciones tangibles se efectúan sobre ellos, p. ej. transporte de pasajeros, salón de belleza, terapia física, gimnasio, restaurante, entre otros.
 - b. Servicios dirigidos a posesiones físicas: Servicios dirigidos a las posesiones de los clientes, en los cuales el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesaria la presencia del cliente, p. ej. transporte de carga, almacenaje en bodegas, servicio de limpieza de oficinas, servicio de reparación y mantenimiento, entre otros.
 - c. Servicios dirigidos a la mente de las personas: Servicios en los cuales las personas pasan a través del proceso y una o varias acciones intangibles se efectúan sobre ellos, p. ej. publicidad, entretenimiento, medios de comunicación, educación, psicoterapia, entre otros.
 - d. Servicios dirigidos a activos intangibles: Servicios en los cuales la participación directa del cliente no es necesaria y se ejercen acciones intangibles sobre activos intangibles, p. ej. contabilidad, servicios

legales, programación, investigación, seguros, inversiones, entre otros (Huetz, D'Andrea, & Lovelock, 2004).

2. Por la relación de la empresa con sus clientes:
 - a. Servicios según frecuencia: Pueden haber servicios ocasionales como son los servicios de reparaciones o de entretenimiento. Así mismo pueden haber servicios continuos en el tiempo como son los servicios bancarios o de medios de comunicación
 - b. Servicios según formalidad: Se pueden establecer relaciones informales como en teatros, salones de belleza, etc., o aquellos en los que se establecen relaciones formales como en empresas de seguro, servicios financieros, entre otros.

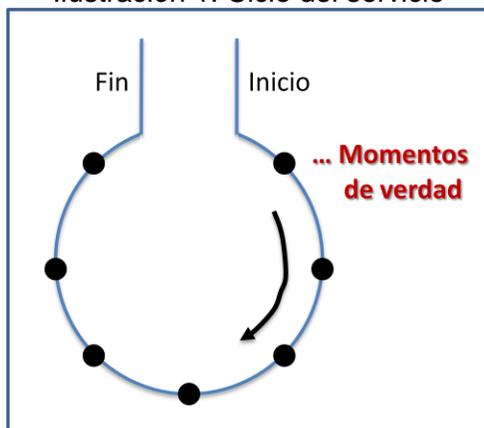
3. Grado de personalización del servicio:
 - a. Servicios personalizados: Servicios desarrollados a la medida del cliente, p. ej. servicios de salud, capacitación in house, consultoría, entre otros.
 - b. Servicios estandarizados: Servicios masivos, p. ej. restaurantes de comida rápida, tiendas al detalle, entre otros.

4. Método de prestación del servicio:
 - a. Servicios a distancia: Servicios en los cuales no es necesario la presencia del cliente, ni si quiera que el mismo se desplace a la empresa, p. ej. servicios financieros
 - b. Servicios directos: Servicios en los cuales se requiere la presencia del cliente, p. ej. aerolíneas, gimnasios, etc.
 - c. Servicios a domicilio: Servicios en los que la empresa se traslada a la ubicación del cliente, p. ej. servicios de limpieza, organización de eventos, entre otros (Begazo, 2006).

2.1.4 EL PROCESO DE SERVICIO

Es común estudiar los procesos de servicio a través de los ciclos de servicio, cuya base son los momentos de verdad (Albrecht, 1992).

Ilustración 1: Ciclo del servicio



Fuente: Albretch (1992, p. 35)

El concepto de ciclo de servicio es una ayuda para los miembros de las organizaciones, debido a que con él se ofrece asistencia a los clientes, permitiéndoles organizar las imágenes mentales de lo que ocurre. Como se observa en la ilustración 1, la construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que Albretch llama “un momento de verdad”.

2.1.4.1 Los momentos de verdad

El término “Momentos de Verdad”, fue popularizado por Karl Albrecht, quien señala lo siguiente: “Un Momento de la Verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio.” (Albrecht K. , 1998)

Péron y Moreau proponen también una idea del significado de un momento de verdad, indicando: “En la relación con el cliente, llamamos momento clave de la verdad a todo aquel punto de ruptura donde las expectativas y las preferencias del cliente tienen mayor probabilidad de cambiar, bajo la influencia de un evento” (Péron, 2007).

Entre los aspectos que caracterizan los momentos de verdad, se pueden anotar los siguientes:

- Poco frecuentes
- Intensos e implican una fuerte carga emocional
- Tienden a dejar impresiones duraderas en la memoria
- Ocurren por iniciativa del cliente
- No se pueden planificar
- Pueden cambiar drásticamente la percepción del cliente

2.1.4.2 Análisis de los ciclos de servicio

Es una técnica que ayuda a graficar los momentos de contacto que la institución tiene con el usuario y analizar la calidad que tiene cada uno de ellos. La metodología incluye los siguientes puntos:

1. Elaborar una lista de los principales ciclos de servicio de la organización
2. Diagramar uno por uno (de la manera más sencilla posible)
3. Identificar los momentos de verdad
4. Evaluar los momentos de verdad, desde el punto de vista de las posibilidades de fracaso y las oportunidades de mejora.
5. Analizarlos en conjunto con el equipo de colaboradores y los clientes
6. Determinar los factores a tener en cuenta y que inciden sobre la calidad medida o vista por el usuario.

2.1.5 CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad del servicio es uno de los principales aspectos de esta investigación. En primer lugar se desea anotar algunas de las principales definiciones del término calidad:

- “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (Real Academia Española).
- “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará” (Deming, 1989).
- “La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto” (Juran, 1990):
- “Calidad es conformidad con los requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Crosby, 1988).
- “La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios” (Imai, 1998).
- “La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (Druker, 1990).

Según Garvin, cuando se evalúa la calidad, es necesario distinguir entre la calidad objetiva (o real), la cual representa una perspectiva del productor y la subjetiva (o percibida), que representa la perspectiva del consumidor (Garvin, 1984).

La calidad objetiva está relacionada con hechos tangibles y por ende se deriva de la comparación con estándares objetivos y cuantificables. La calidad objetiva se entiende entonces como una visión interna de la calidad (Vázquez, 1996). Calidad subjetiva, representaría entonces la contraparte externa del concepto, de tal manera representaría el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y se basa en la evaluación que hacen los mismos sobre distintos aspectos.

Se puede concluir que aunque la calidad de un producto (bien o servicio) no varíe, la calidad percibida puede ser distinta según la evaluación que haga cada cliente.

Añadiendo más sobre la evaluación de la calidad, Garvin resalta ocho dimensiones de la calidad con las cuales se pueden evaluar los productos (Garvin, *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, 1987)

- Desempeño
- Confiabilidad
- Durabilidad
- Disponibilidad
- Estética
- Características distintivas
- Calidad percibida
- Cumplimiento de los estándares

2.1.6 MODELOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

2.1.6.1 Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff

El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff creado en el año de 1978, se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos asociados tanto al servicio base como a los servicios complementarios (Sasser, 1978). Este modelo plantea la posibilidad de que el cliente evalúe la calidad del servicio siguiendo cualquiera de los siguientes planteamientos:

1. Seleccionar un único atributo referencial (Aquel que para el cliente represente la prioridad).
2. Seleccionar un atributo determinante (siempre y cuando el resto de atributos alcance un mínimo).
3. Considerar un conjunto de atributos siguiendo un modelo compensatorio (Más de unos a cambio de menos de otros, siempre y cuando se alcance un balance general).

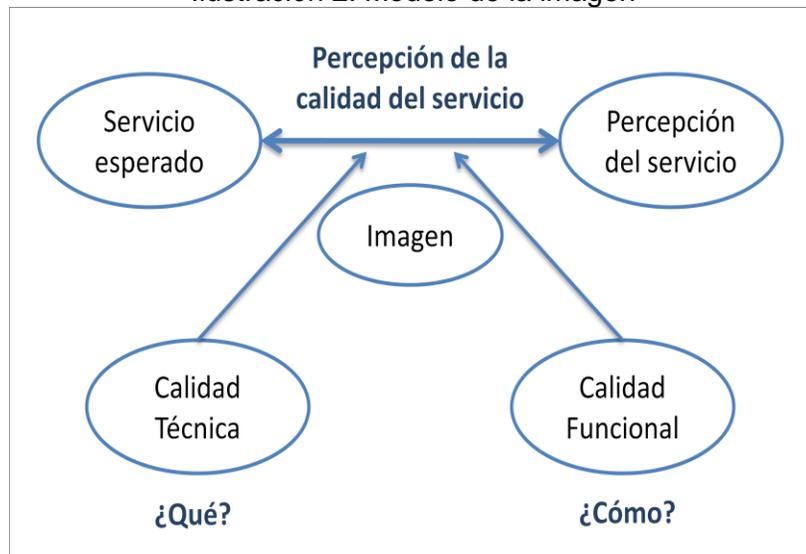
2.1.6.2 Modelo de la Imagen

Formulado por Grönroos en 1988, relaciona la calidad con la imagen corporativa. (Ilustración 3)

Grönroos propone tres determinantes de la calidad de un servicio:

1. Calidad técnica, la cual se basa en las características propias (inherentes) del servicio y pueden ser evaluadas objetivamente por el cliente (horario de atención, tiempo de entrega, etc.)
2. Calidad funcional o relacional, que representa la forma en la cual se presta el servicio al cliente (comportamiento, comunicación de los colaboradores de la empresa hacia el cliente).
3. La percepción del usuario hacia la institución, que es basada en la experiencia del cliente con la calidad técnica y funcional.

Ilustración 2: Modelo de la imagen



Fuente: Grönroos (1984, p. 40)

Según el modelo de la imagen, la calidad funcional es más relevante que la calidad técnica.

Grönroos concluye que el cliente hace una evaluación de la calidad del servicio de una empresa, la cual es traducida como la percepción de la calidad del servicio, donde el cliente compara sus expectativas (servicio esperado) con su percepción del servicio recibido (servicio recibido). (Grönroos, Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality, 1988)

2.1.6.3 Modelo SERVQUAL

Hacia mediados de los años ochenta, los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron una metodología denominada Escala SERVQUAL, definiéndola de la siguiente manera: “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio” (Parasuraman A. Z., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, 1985). Luego del análisis de la experiencia de servicio y expectativas de los clientes, y opinión de los proveedores se genera una serie de diez criterios medibles, los cuales se describen a continuación:

1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones, personal, equipos, materiales y medios de comunicación
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma correcta y cuidadosa desde el primer instante.
3. Capacidad de respuesta: Capacidad de reacción frente a las demandas de los clientes con rapidez.
4. Profesionalidad: Habilidad y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
5. Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal.
6. Credibilidad: Veracidad, confianza y honestidad en el servicio que se presta.
7. Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad: Servicio accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación: Publicidad y marketing efectivo para mantener la buena comunicación con los clientes.
10. Compresión del cliente: Conocimiento de los clientes y sus necesidades.

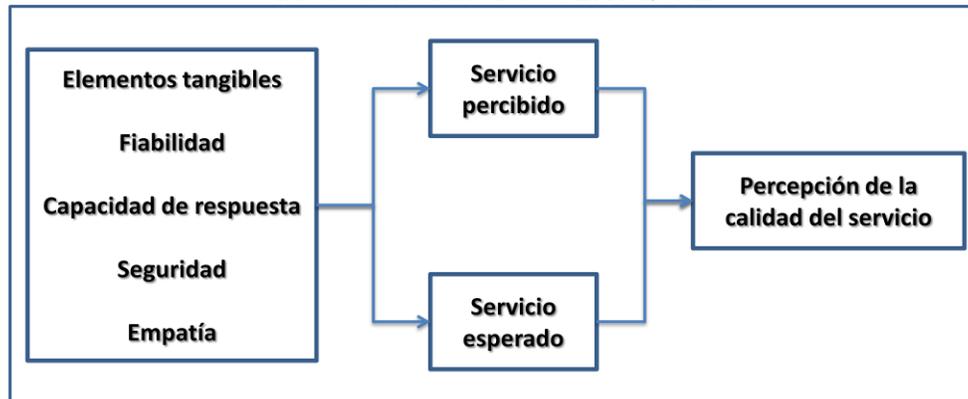
La importancia relativa de estos criterios, dependen del tipo de servicio y/o cliente. Al principio hubo muchas críticas al modelo, manifestando que los diez criterios no eran necesariamente independientes entre sí. Los autores desarrollaron estudios estadísticos que permitieron encontrar correlaciones entre los criterios originales para así reducirlos a cinco. (Parasuraman A. Z., SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality, 1988)

1. Elementos tangibles.
2. Fiabilidad
3. Capacidad de respuesta
4. Seguridad
5. Empatía

Los cinco criterios se desagregan en 22 ítems mostrados en la tabla 1, como un SERVQUAL modificado

A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad (Ilustración 4)

Ilustración 3: Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26).

Tabla 1: Criterios e ítems del modelo SERVQUAL modificado

<p>Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene equipos de apariencia moderna. • Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas • Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra. • Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos
<p>Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. • Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo • La empresa realiza bien el servicio la primera vez • La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido • La empresa insiste en mantener registros exentos de errores
<p>Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. • Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. • Los empleados de la empresa siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes • Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Seguridad: Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

- El comportamiento de los empleados de la empresa transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa.
- Los empleados de la empresa son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a los consumidores

- La empresa da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.

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

El cuestionario SERVQUAL se divide en dos partes, en primer lugar, se pide a los encuestados que muestren su grado de acuerdo o desacuerdo con las expectativas sobre el nivel de servicio que se debería esperar, basado en una escala de Likert¹ con siete opciones de respuesta. En segundo lugar, los encuestados deben indicar el grado de cumplimiento de cada una de las afirmaciones (expectativas) por parte de la empresa evaluada.

En el anexo A, se puede observar un cuestionario tipo del modelo SERVQUAL obtenido de la Internet (QUERYTEK Technologies, 2008)

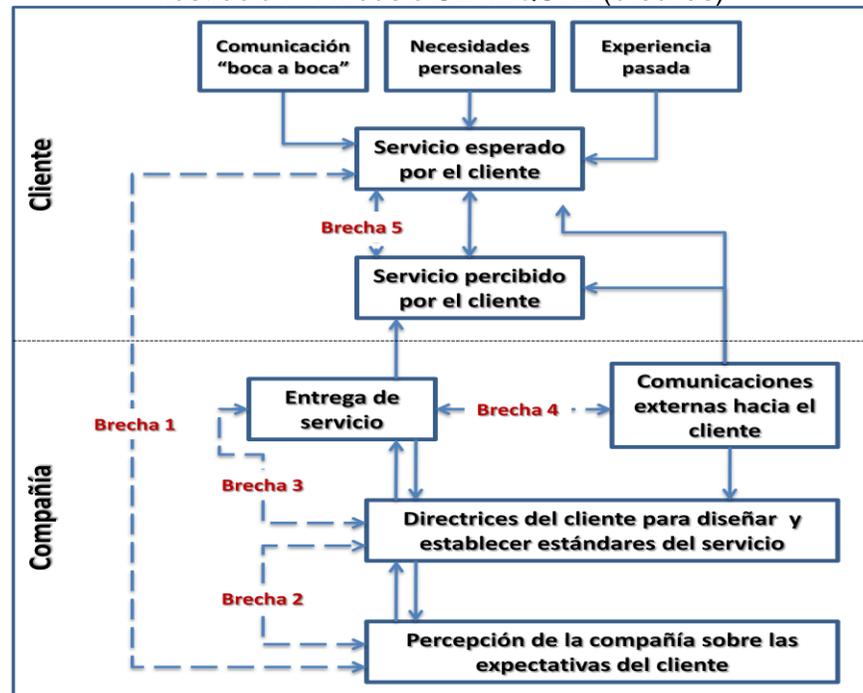
El modelo SERVQUAL, también plantea el hallazgo de una serie de brechas² (“gap” por su término en inglés) en el proceso, los cuales influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida.

El modelo SERVQUAL, con el estudio de las cinco brechas, analiza los principales motivos de las diferencias que conducen a la baja calidad en el servicio de las empresas. El resultado es el modelo presentado en la ilustración 5.

¹ Tipo de escala de actitudes, que contiene afirmaciones que son claramente favorables o desfavorables, con las cuales el respondente indica su grado de acuerdo.

² Los autores definen brecha (o “gap”) como una seria discrepancia o deficiencia existente respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los colaboradores y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores

Ilustración 4: Modelo SERVQUAL (brechas)



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26)

Estas brechas a las que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones (Parasuraman A. Z., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, 1985)

- **Brecha 1:** Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la empresa sobre dichas expectativas.
- **Brecha 2:** Diferencia entre las percepciones de la empresa y las especificaciones o normas de calidad.
- **Brecha 3:** Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega del servicio.
- **Brecha 4:** Diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación externa (hacia el cliente).
- **Brecha 5:** Diferencia entre las expectativas del cliente sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Una vez localizadas y definidas las brechas en el servicio de una empresa, se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

2.1.6.4 Modelo de Servucción

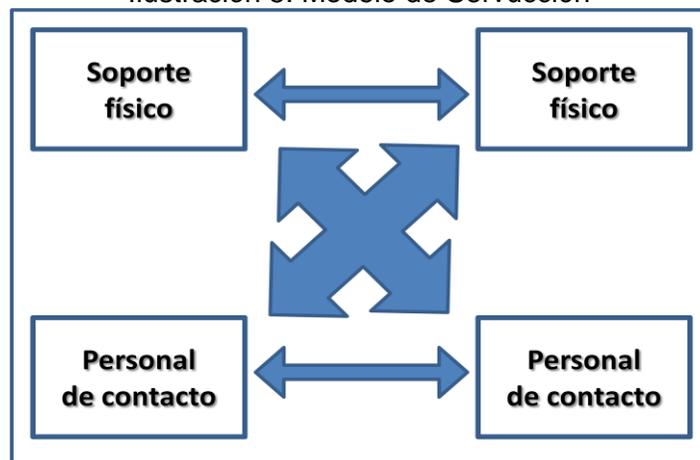
A finales de los años ochenta apareció la teoría de la servucción que es el proceso de creación y fabricación del servicio, propuesto por Eiglier y Langeard.

Según los autores, la servucción es “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Eiglier, 1989).

Eiglier y Langeard indican que para fabricar un servicio se requieren cuatro elementos fundamentales:

- **Cliente:** Elemento primordial y de presencia indispensable.
- **Soporte físico:** Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio, lo cual contempla los instrumentos necesarios y el entorno físico.
- **Personal de contacto:** Personas empleadas por la empresa que entran en contacto directo con el cliente.
- **Servicio:** Resultado de la interacción de los tres componentes anteriores y cuyo resultado constituye un beneficio que debe satisfacer al cliente y sus necesidades.

Ilustración 5: Modelo de Servucción



Fuente: Eigler y Langeard (1989)

2.1.6.5 Modelo SERVPERF

En 1992 Cronin y Taylor establecieron una nueva escala para evaluar la calidad del servicio y la llamaron SERVPERF (Service Performance), con la cual se constituyeron, basados en sus investigaciones, en detractores de la escala SERVQUAL.

Esta nueva escala toma como base a la escala SERVQUAL, pero solo toma la valoración de las percepciones, mientras que la escala SERVQUAL tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones (Cronin J. T. S., 1994).

Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, pero siguen manteniendo la estructura básica de 22 ítems de la escala SERVQUAL.

En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos (Cronin J. T. S., 1992).

2.1.6.6 Modelo de Calidad Total para el Servicio

En 1992 Albrecht define este modelo, que consiste en un conjunto de cinco elementos interrelacionados con el fin de evaluar, definir y mejorar la calidad del servicio (Albrecht K. , 1998).

A continuación se hace una breve descripción de los elementos que considera Albrecht en su modelo:

1. **Investigación de mercado:** Consiste en la investigación de la estructura y dinámica de los mercados y todo lo que esto conlleva, análisis de precios, distribución, nuevos productos, competitivos, entre otros.
2. **Evaluación, medición y retroinformación:** Es necesario tener marcos para poder evaluar el servicio y obtener constantemente la retroalimentación de los clientes directa o indirectamente. De esta forma se pueden identificar opciones de mejora de los procesos de servicio.
3. **Formulación de estrategias:** Importante es el hecho de que la estrategia corporativa de la empresa (misión, visión, objetivos, etc) incluyan al cliente y su satisfacción como uno de los objetivos macro de misma.
4. **Educación, capacitación y comunicación:** Métodos utilizados como parte de la estrategia de la empresa para incluir el servicio de excelencia como uno de los pilares fundamentales. Así se transmite la filosofía de servicio de la empresa a todos los colaboradores y se genera el compromiso y la conciencia de lo importante que es dar un servicio excepcional.
5. **Mejoramiento del proceso:** El mejoramiento de procesos debe ser una labor de todos los días; estos mejoramientos de procesos pueden originarse mediante el análisis de la organización por parte del área de la gerencia o del personal de la línea operativa. La evaluación, medición y retroalimentación pueden ser un buen inicio en algunas situaciones pero no necesariamente en todas.

Ilustración 6: Modelo de Calidad Total para el Servicio



Fuente: Albretch (1992)

2.1.6.7 Modelo de los tres componentes

En 1994, Rust y Oliver presentan un modelo integrado por tres componentes: el servicio y sus características, el ambiente que rodea el servicio y el proceso de entrega del servicio (ilustración 6). Su planteamiento inicial fue para productos tangibles, pero los autores afirman que al aplicarlo sobre servicios, cambia el centro de atención. De todas formas, sea un producto físico o un servicio, los tres componentes siempre están presentes.

Al aplicarlo al servicio, cambia el centro de atención, pero, como ellos afirman, se esté hablando de empresas de servicios o de productos, los tres elementos de la calidad del servicio siempre están presentes. (Rust, 1994)

Ilustración 7: Modelo de los tres componentes



Fuente: Rust y Oliver (1994, p. 11)

El servicio y sus características se refieren al diseño del servicio antes de ser entregado al cliente. Las características son determinadas por el mercado objetivo del servicio y pueden obtenerse básicamente de dos maneras, a través de un benchmarking competitivo o directamente mediante la utilización de la investigación de mercados. El ambiente del servicio considera la parte interna (del proveedor del servicio) y la externa. El ambiente interno se enfoca en la cultura organizacional, mientras el externo se orienta principalmente al ambiente físico de la prestación del servicio (Rust, 1994). Es muy común que en este componente se encuentren dificultades que puedan influir negativamente en la calidad del servicio, sobre todo desde el punto de vista interno, ya que obedece a la cultura de la organización. Finalmente, el proceso de entrega del servicio se refiere a la forma en que se presta el servicio.

2.1.7 METRICAS UTILIZADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE

En el ámbito empresarial es muy común la utilización de métricas³ o indicadores que permiten evaluar variables del negocio, el servicio al cliente al ser uno de los puntos neurálgicos de una empresa, no está exento de esta evaluación. A continuación se describen algunos de los principales indicadores utilizados:

2.1.7.1 Análisis RFM (Recency, frequency, monetary)

Metodología para calcular un ranking o clasificación de los clientes con base en las variables de “recency” (compras realizadas recientemente), “frequency” (periodicidad de compras) y “monetary” (valor de cada una de las compras). Se utiliza como método para predecir el comportamiento de los clientes o para valorarlos y establecer tipos de clientes (Kit CRM Práctico, 2008)

La técnica consiste en que a cada cliente se lo clasifica en una escala de 1 a 5 en los tres factores descritos anteriormente, es decir, en RFM, los clientes que tienen el código

³ Es un conjunto de mediciones tradicionales y no tradicionales de variables de negocio

555 son aquellos que han comprado recientemente, lo han hecho con más frecuencia y por sumas de dinero elevado.

2.1.7.2 Tasa de decepción y abandono (Churn rate)

Es un indicador de la rotación de los clientes, ya que el cliente que abandona, normalmente se va hacia la competencia. Así mismo se lo considera un indicador de la insatisfacción del cliente, ya sea por el precio del producto o servicio y/o las ofertas de la competencia. Básicamente esta métrica mide la fidelidad del cliente de la siguiente manera:

2.1.7.3 Valor del Ciclo de Vida del Cliente (Customer Life Time Value – LTV)

Metodología mediante la cual se trata de estimar el valor para la empresa de la relación comercial a lo largo de un periodo establecido con un determinado cliente. Se tienen en cuenta ingresos y costos durante esta relación comercial para evaluar finalmente cual es el valor del cliente traído a valor presente neto. La buena aplicación del marketing relacional puede lograr aumentos sustanciales del LTV a través de: mayor retención del cliente, menor gasto por cliente, mayor impacto de referencias positivas hacia otros clientes (Dans, 2002).

La ilustración 8 muestra una formulación del LTV propuesta por Dans (Dans, Instituto de Empresa Web site, 2005)

Ilustración 8: Formulación del LTV

$$LTV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t(Q_t\pi_t)}{d^t} - \sum_{t=1}^n \frac{(D_t + R_t)}{d^t} - A$$

Donde

- P_t = Probabilidad de compra en el periodo t
- Q_t = Cantidad adquirida en periodo t
- π_t = Margen obtenido por la compras en el periodo t
- d^t = Tasa de descuento, donde $d = [1 + (\text{tasa de interés} \times \text{factor de riesgo})]$
- D_t = Costes de desarrollar la relación en el periodo t
- R_t = Costes de retención del cliente en el periodo t
- A = Coste inicial de adquisición
- N = Número de periodos

Fuente: Dans (2001)

2.1.7.4 Tasa de Conversión

Término muy utilizado en la generación de ventas a través del proceso de prospección, calificación, presentación de la oferta y venta. La tasa de conversión mide la efectividad

de cada una de las estrategias para mover un número determinado de prospectos por el embudo de ventas, hasta lograr la venta.

2.1.7.5 Tasa de Conversión

Término muy utilizado en la generación de ventas a través del proceso de prospección, calificación, presentación de la oferta y venta. La tasa de conversión mide la efectividad de cada una de las estrategias para mover un número determinado de prospectos por el embudo de ventas, hasta lograr la venta.

2.1.7.6 Indicadores sobre incidencias:

La palabra incidencia, se refiere a un reclamo de un cliente, sobre un problema con los servicios o productos de la empresa. Algunos indicadores, que suelen ser estudiados a este respecto, pueden ser:

- Incidencias por clientes
- Tiempos de respuestas
- Costo de la incidencia
- Incidencias pendientes por período

2.1.7.7 Otros indicadores

La lista de indicadores posibles para ser usados en la evaluación del servicio al cliente es inconmensurable y depende del tipo de negocio, del tamaño de la empresa, de la visión de los líderes. A continuación se detallan algunos indicadores encontrados en una revisión de fuentes electrónicas (Dans, Instituto de Empresa Web site, 2005):

- Cuota del cliente: Medida de cuanto del potencial generador de un cliente, puede captar la empresa para sí.
- Costo de captación: Cantidad de dinero necesaria para atraer a un cliente
- Tasa de retención: Lo contrario del “churn”, esto es, el porcentaje de clientes que permanecen como tales en un período determinado
- Duración: Tiempo medio que un cliente permanece como tal

2.2 EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CADENA DE VALOR

2.2.1 EL CONCEPTO DE CADENA DE VALOR

Michael Porter, en su libro “Competitive Advantage” (1985), presenta la Cadena de Valor como una herramienta de análisis y planeación estratégica, aplicable a cualquier empresa, sin importar la industria; dicha herramienta permite localizar las fuentes de ventaja competitiva, dentro de las principales actividades que toda empresa realiza.

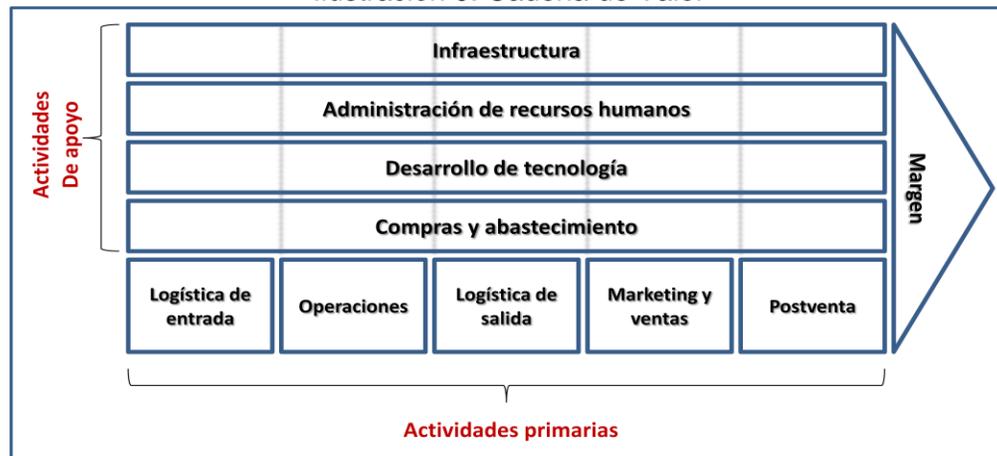
De esta forma se puede conceptualizar a la cadena de valor, como una herramienta que desagrega a la empresa en las actividades estratégicamente relevantes con el fin de tener un mejor entendimiento de los costos y determinar las fuentes de diferenciación dentro de la empresa. (Porter, 1987)

La cadena de valor divide a sus actividades relevantes en primarias y secundarias

Las actividades primarias involucran aquellas actividades de transformación de los insumos en producto final, así como los esfuerzos comerciales, de mercadeo y de servicios llevados a cabo por la empresa.

- **Logística de entrada:** Incluye desde la recopilación de los insumos hasta antes que comience el proceso de transformación.
- **Operaciones:** Transformación de insumos en el producto final.
- **Logística de salida:** Desde que el producto final está listo, hasta que el mismo llega a manos del cliente.
- **Marketing y Ventas:** Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales.
- **Posventa:** Todo el servicio producto de la venta y contacto con el cliente final.

Ilustración 9: Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter, Competitive Advantage (1985)

Por su parte, las actividades de apoyo, son el soporte para que las actividades primarias se desarrollen con toda normalidad y de manera más eficiente.

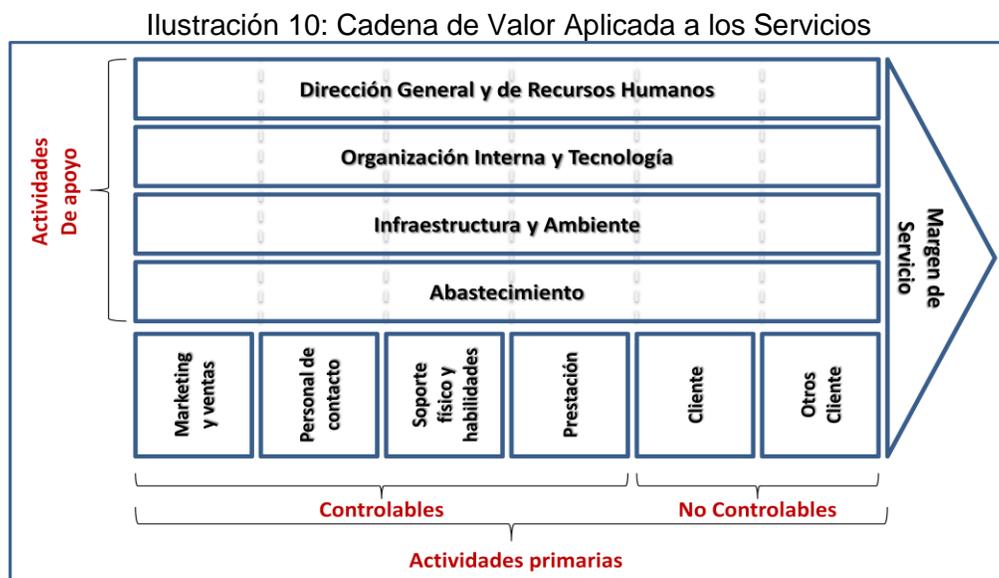
- **Infraestructura de la empresa:** Planificación, contabilidad, finanzas, gestión legal.
- **Administración de recursos humanos:** Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.

- **Desarrollo de tecnología:** Diseño de productos, servicios y procesos, investigación de mercado, innovación tecnológica.
- **Compras y abastecimiento:** Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

2.2.2 CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS

Alonso (2008) replantea el concepto de cadena de valor de Porter y le da una visión más apegada a los servicios.

Alonso divide los eslabones primarios en controlables e incontrolables, asumiendo todos un rol indisociable respecto del servicio que se presta.



Fuente: Gustavo Alonso, Reinterpretando La Cadena de Valor (2008)

- **Marketing y ventas:** Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas como punto de origen de la prestación.
- **Personal de contacto:** El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.
- **Soporte físico y habilidades:** Se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación. Las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables insoslayables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

- **Prestación:** Por prestación se entiende al concepto mismo del servicio. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende.
- **Clientes:** Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad que él mismo termina percibiendo.
- **Otros clientes:** Considera el hecho de que existen varios modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar. En la medida que el público objetivo reúna perfiles lo más homogéneos posible, se estará minimizando la posibilidad de surgimiento de ruidos, pero, en rigor de la verdad, es muy difícil pensar en que la calidad del servicio no se verá afectada.

Son estos eslabones primarios los responsables más directos en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible. Así las cosas, cada uno de estos eslabones se erige en una fuente de ventaja competitiva.

Los eslabones de apoyo desempeñan la no menos importante función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

- **Dirección general y de recursos humanos**
- **Organización interna y tecnología**
- **Infraestructura y ambiente**
- **Abastecimiento**

Margen de servicio

El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. En definitiva es lo que provoca el “gracias” de quien compra (Alonso, 2008).

2.3 BENCHMARKING

2.3.1 INTRODUCCIÓN

El Benchmarking no tiene un origen conocido, pero tal vez el antecedente más antiguo podría decirse que es una práctica japonesa conocida como “shukko”, en la cual las empresas hacían intercambio de empleados para mejorar prácticas y procesos.

En el mundo de los negocios la primera aplicación data de 1980 cuando en Estados Unidos Xerox⁴ inició un proceso denominado como benchmarking competitivo, a raíz de una profunda crisis que llevó a esta organización a buscar mecanismos para mejorar sus procesos.

El crédito del benchmarking es atribuido a Robert C. Camp, que fue la persona que en 1981 introdujo el concepto a la logística de operaciones de Xerox. En 1989 Camp publicó el libro “benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance”, a través del cual dio a conocer la experiencia de Xerox, cuyo ejemplo fue seguido por empresas de calidad mundial (Agredano, 2005).

El benchmarking se usa para mostrar que procesos son candidatos para mejora continua y cuales requieren cambios mayores. Benchmarking ofrece el camino más rápido a una mejora de desempeño notoria.

Algunos factores que conducen a las organizaciones al benchmarking son:

- Compromiso hacia la calidad total
- Orientación al cliente
- Tiempo de ciclo de manufactura
- Desempeño financiero

2.3.2 DEFINICIÓN

A continuación se detallan algunas de las definiciones encontradas en la revisión bibliográfica sobre esta valiosa práctica:

- “Proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance” (American Productivity and Quality Center, 1997)
- “Proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance” (American Productivity and Quality Center, 1997)

⁴ **Xerox Corporation** es el proveedor más grande del mundo de fotocopiadoras de tóner (tinta seca) y sus accesorios (<http://es.wikipedia.org/wiki/Xerox>)

- “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Camp, 1989)
- “Proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia” (Kallof & Ostblom, 1993)
- “Transformar el diez de la competencia en el cero de la propia empresa” (La gran conspiración de la excelencia, 1994)

2.3.3 TIPOS DE BENCHMARKING

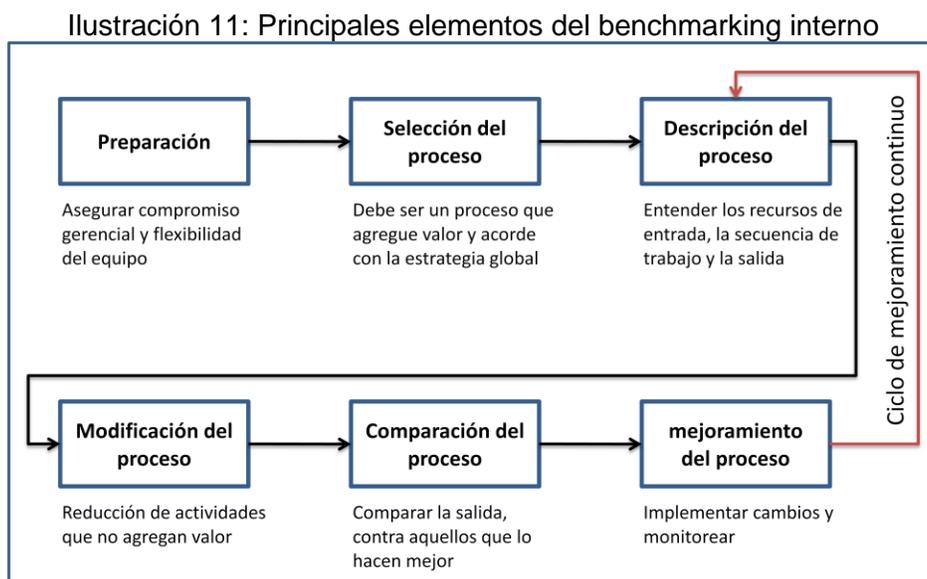
A continuación se proponen algunas clasificaciones del benchmarking:

1. Por el ámbito de su realización:
 - a. Interno: Cuando se toman las mejores prácticas de ciertos departamentos, áreas, unidades operativas o sucursales de la propia empresa (“el mejor de la casa”) y se las adapta a otras con actividades similares.
 - b. Externo: Cuando se toman las mejores prácticas de las empresas (sean o no competencia) para aplicarlas en la propia empresa.
2. Por la relación entre las empresas que participan en el benchmarking:
 - a. Competitivo: Cuando se hace benchmarking de los procesos de empresas dentro del mismo sector o industria (competidores directos). Es uno de los más difíciles de aplicar, ya que las empresas normalmente no estarán dispuestas a compartir información con los equipos de benchmarking.
 - b. Cooperativo: Cuando se realizan acuerdos entre organizaciones de distintos sectores para compartir información. De esta manera se estudian organizaciones conocidas por su excelente gestión en algún aspecto en particular.
3. Por el enfoque:
 - a. Funcional: Cuando se estudian las mejores prácticas de organizaciones competidoras o no. El estudio se limita a las actividades específicas en

áreas funcionales que se realizan en la propia empresa y en la empresa analizada.

- b. Genérico: Cuando se desea adaptar prácticas de empresas que se desenvuelven en sectores distintos al de la propia empresa. Es interesante ya que puede llegar a evidenciar prácticas y métodos que no se aplican en la actualidad en el sector de la empresa investigadora.

La ilustración 11 proporciona una idea del benchmarking interno según Robert Camp (1989)



Fuente: Camp, R.C. (1989)

2.3.4 PROCESO DEL BENCHMARKING

Según Robert Camp (1982), el proceso de benchmarking consta de cinco fases: planeación, análisis, integración, acción y madurez.

Fase I: Planeación

En esta fase se realiza la planeación del proceso de benchmarking en incluye los siguientes pasos:

1. **Identificar el “qué” del benchmarking:** En este paso se debe identificar con claridad a qué se le va a aplicar el benchmarking, sea uno o varios procesos (se denominan “benchmarks”). Es muy importante para esta fase tener una documentación del proceso y de sus sistemas de evaluación de desempeño. Dicha información podría servir para identificar de mejor manera a la(s) variables a las cuales se le(s) aplicará el benchmarking.

2. **Identificar compañías o procesos comparables:** Se debe primer saber qué tipo de benchmarking se va a aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, lo cual ayudará a determinar que empresas, áreas o procesos no son elegibles. Aquellas elegibles serán las que tengan las mejores prácticas, las cuales se deben localizar mediante investigación de tipo secundaria.
3. **Determinar método de recopilación de datos y recopilarlos:** Los métodos de recolección que pueden ser empleados, son variados. Entre otros se pueden citar los siguientes:
 - Investigación de datos secundarios: internos o externos
 - Entrevistas a expertos
 - Investigación directa: encuestas o entrevistas
 - Visitas
 - Estudios de observación

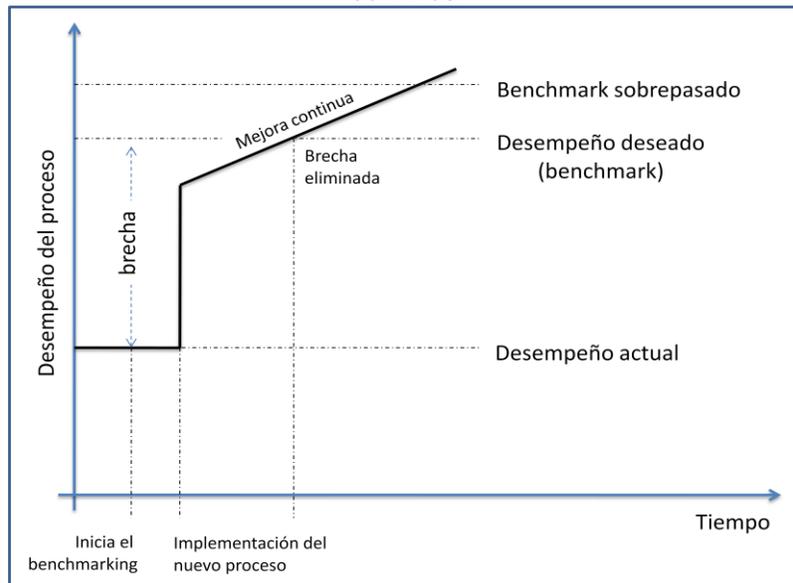
Es necesaria una buena planeación para la recopilación de datos, ya que de la calidad de los mismos dependerá mucho el éxito del benchmarking.

Fase II: Análisis

En esta fase se deberá realizar un análisis de la situación actual del proceso y del socio de benchmarking para identificar la brecha actual y proyectar los niveles de desempeño futuros. Los pasos incluidos en la fase de análisis se detallan a continuación.

4. **Determinación de la brecha del desempeño actual:** En este paso se determina la diferencia en entre la operación del proceso o área escogida y la del socio del benchmarking determinando la brecha existente. Las posibilidades pueden ser:
 - **Brecha negativa:** Las prácticas externas son mejores
 - **Operaciones en paridad:** No hay diferencias importantes
 - **Brecha positiva:** Las prácticas internas son mejores
5. **Proyectar los niveles de desempeño futuros:** Diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor de la industria. La ilustración 12 presenta una idea gráfica de este paso y como el benchmarking permite hacer un brindido entre el desempeño actual y el deseable (futuro) y continuar con un proceso de mejora continua (sobrepasando incluso las metas impuestas por la empresa).

Ilustración 12: Efecto del cambio por el proceso de Benchmarking seguido de la mejora continua



Fuente: elaboración propia

Fase III: Integración

La integración implica el hacer una socialización de los hallazgos del benchmarking, de tal manera que esto ayude a la fijación de los objetivos o metas, lo cual sería el input para el desarrollo de los planes de acción. Los pasos llevados a cabo en la fase de integración se listan a continuación:

- 6. Comunicación de los hallazgos del benchmarking y generación del compromiso:** La comunicación de los hallazgos se debe realizar a todos los niveles de la organización, por ende se debe tener una estrategia de comunicación eficaz, a fin de obtener la aceptación de todos y cada uno de los miembros de la misma, sobretodo y en primer lugar de los líderes. Aceptación significa en primer lugar compromiso y en segundo lugar apoyo para llevar a cabo los planes y sean más factibles los cambios.
- 7. Establecer metas funcionales:** En este paso se deben definir las metas basados en los hallazgos del benchmarking, y transformar dichas metas en una realidad operacional para acortar la brecha de desempeño existente.

Fase IV: Acción

La fase de acción representa la puesta en marcha de lo definido anteriormente, en el sentido de definir acciones específicas, implementarlas y establecer planes de monitoreo de tales acciones. Los pasos que conforman esta fase son:

8. **Desarrollar planes de acción:** En este punto se deben establecer los planes de acción de manera que las tareas que los conforman no representen un cambio traumático para la organización. Mucho tiene que ver el nivel de compromiso alcanzado en etapas anteriores.

Los planes de acción deberían contener cuando menos los siguientes puntos:

- Especificación de las tareas: descripción, orden y secuencia
- Determinación de necesidades en cuanto a recursos
- Determinación de responsabilidades
- Supervisión
- Resultados esperados
- Indicadores para seguimiento y monitoreo

9. **Implementar acciones específicas y monitorear el progreso:** Hay algunas formas de realizar la implementación, entre las cuales se destacan la administración de proyectos o programas y la de crear equipos de desempeño con todos los involucrados en el proceso objeto del benchmarking. Como en todo equipo debe haber un líder o “zar del proceso” que de seguimiento al cumplimiento del plan de acción, en función de los indicadores definidos en la etapa anterior.

10. **Recalibración de los benchmarks:** Esta parte del proceso involucra la idea del mejoramiento continuo, ya que el benchmarking no solo consiste en alcanzar una meta, sino en superarla y así la empresa se pueda convertir en la “primera en su clase”. Una vez que los procesos que antes eran débiles se fortalecen tras el proceso de benchmarking; aquellos procesos que aún se consideran débiles se transformaran en los nuevos benchmarks y se repetirá el ciclo de los diez pasos, hasta lograr una institucionalización del benchmarking.

Fase V: madurez

La madurez, a pesar de ser una fase del proceso, podría tomarse años en alcanzarla, es decir no es necesario alcanzar la madurez para repetir el ciclo, sino más bien el repetirlo varias veces, genera una cultura de benchmarking en la empresa. Se puede concluir entonces que la madurez se puede alcanzar de dos formas:

- Cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad

- Cuando el ciclo de benchmarking se lo aplica de manera continua y se lo considera como una parte esencial de los procesos en la empresa (Camp, 1989).

2.3.5 PRERREQUISITOS DEL BENCHMARKING

Antes de entrar de lleno al benchmarking, la organización debe cumplir algunos requisitos importantes.

- Voluntad y Compromiso de todos los miembros de la organización
- Comprensión y documentación de procesos, productos y servicios existentes
- Alineación con la estrategia corporativa
- Propósito de convertirse en el mejor
- Apertura a nuevas ideas y apertura al cambio
- Habilidades para el análisis del proceso
- Habilidades de investigación, comunicación y formación de equipos

2.4 LA TECNICA DEL “MYSTERY SHOPPING”

2.4.1 GENERALIDADES

Al ser el sector de los servicios es uno de los más competitivos que hay, es así que para los líderes de las organizaciones en dicho sector es muy importante (dígase vital), tener un servicio al cliente de excelencia; más importante aún es la percepción que tiene el cliente de la calidad de la empresa, sus colaboradores y el servicio que recibe.

Surge entonces una técnica de medición de la calidad en el servicio al cliente, que difiere de los estudios convencionales, en el sentido de que no se realiza investigación directamente con el cliente, sino que los clientes encubiertos⁵ interactúan con el medio empresarial que está siendo evaluado para medir la calidad de los servicios y proyectar acciones de mejora. Dicha técnica es conocida como “mystery shopping” (compra misteriosa o compra encubierta), y es utilizada para medir in situ la calidad del servicio percibida por el cliente, y así poder emprender acciones directas y enfocadas de mejora.

2.4.2 DEFINICIÓN Y BASE DE LA TÉCNICA

Según Ballina (1999) “La seudocompra es una técnica de obtención de información directa y primaria, cuya principal aplicación es analizar desde una perspectiva

⁵ Que son evaluadores o auditores entrenados

descriptiva y evaluadora el trabajo de los vendedores” (Ballina, 1999). La técnica consiste en que un cliente encubierto se presenta en un establecimiento, pretendiendo ser un cliente potencial, actuando según un plan preestablecido y haciendo una evaluación mental de respuestas, actitudes, comportamientos, comentarios de los colaboradores de la empresa. Su plan no necesariamente debe ser el efectuar una compra, su evaluación puede consistir en hacer un reclamo, preguntar precios, pedir cotizaciones, incluso intentar robar algo de la mercadería expuesta.

Pueden ser una o varias visitas, dependiendo de lo que se desee evaluar y la visita podría ser grabada (voz y/o video) y al término de la visita el cliente llenaría un formato que resume las novedades (positivas y negativas) encontradas en la misma.

La información recabada en las distintas visitas permite identificar los puntos fuertes y débiles existentes en la gestión con los clientes. Esta información puede estar ligada tanto a planes de incentivos, como a planes de mejora continua (Martínez, 2008).

El mystery shopping no constituye una técnica que sustituye en totalidad otras técnicas de investigación de la calidad en el servicio al cliente, como pueden ser, estudios basados en encuestas o entrevistas, sino más bien técnicas que pueden complementar a las convencionales y permitirle así a los miembros de una organización la creación de índices relacionados con la calidad del servicio que tengan en consideración el punto de vista del cliente y el punto de vista de un auditor objetivo y entrenado (mystery shopper) La técnica es susceptible de ser utilizada en cualquier empresa donde haya algún tipo de interacción del cliente externo con alguna o varias partes de la organización.

En la actualidad el mystery shopping, utiliza varios medios para las evaluaciones, lo cual incluye la utilización de micrófonos, cámaras, videos, handhelds⁶, entre otros mecanismos. Así mismo, las evaluaciones pueden incluir el monitoreo a través de la interacción electrónica (páginas webs) o la evaluación del servicio telefónico.

2.4.2.1 Técnica mixta de recolección de información

La tabla siguiente presenta los tipos de técnicas que se utilizan en investigación de mercados para obtener información de fuentes de datos primarias:

Sería complicado categorizar al mystery shopping, dentro de las técnicas cualitativas o cuantitativas, aunque en principio se trata de una técnica cualitativa, debido a su amplitud y flexibilidad, hace que los datos obtenidos puedan tener aplicación cuantitativa (Ballina, 1999).

⁶ computadora de tamaño suficientemente pequeño para ser sostenida en la mano o guardada en un bolsillo. También se la llama PDA (http://www.marceloplaedra.com.ar/glosario_H.htm)

Tabla 2: Principales técnicas de obtención de información primaria

TÉCNICAS CUALITATIVAS	Grupos de Discusión Entrevistas en Profundidad Técnicas Proyectivas Nuevas Técnicas Cualitativas	
TÉCNICAS CUANTITATIVAS	Encuestas	Personales Postales Telefónicas
	Ómnibus / Capibus Tracking publicitarios	
	Paneles	de detallistas de consumidores de audiencias
TÉCNICAS MIXTAS	Seudocompra Observación	

Fuente: Martínez (2008)

El mystery shopping incluso podría incluirse en las técnicas de observación, pero ello le restaría parte de su esencia, la cual está en la participación del comprador encubierto y su actuación preestablecida.

2.4.3 APLICACIONES

El mystery shopping es un método que puede ser utilizado por cualquier tipo de empresa: pública o privada, de manufactura o de servicios, ya que su finalidad es la medición de la calidad del servicio brindado por la empresa.

Algunos ejemplos de empresas que, en el sector servicios, utilizan frecuentemente esta técnica son: hoteles, restaurantes, compañías aéreas, estaciones de servicio, cadenas o grupos de distribución, concesionarios de automóviles, compañías de alquiler de vehículos, entre otros (Martínez, 2008).

En definitiva, toda empresa que tenga una relación directa con algún tipo de cliente externo puede requerir la utilización de la técnica del mystery shopping

El sistema puede aplicarse para la elaboración de estudios puntuales, pero su verdadero potencial está sin duda en su aplicación mediante un tracking⁷ continuo.

A continuación se muestran algunas de las aplicaciones más frecuentes de esta herramienta y los beneficios que reporta en las diferentes áreas de la empresa.

- **Evaluación de la calidad del servicio al cliente:** Permite conocer e identificar los puntos fuertes y áreas de mejora que permitan incrementar la satisfacción de los clientes.
- **Seguimiento de campañas y promociones:** Permite evaluar los esfuerzos promocionales y de marketing de la empresa para así lograr una optimización de sus resultados.

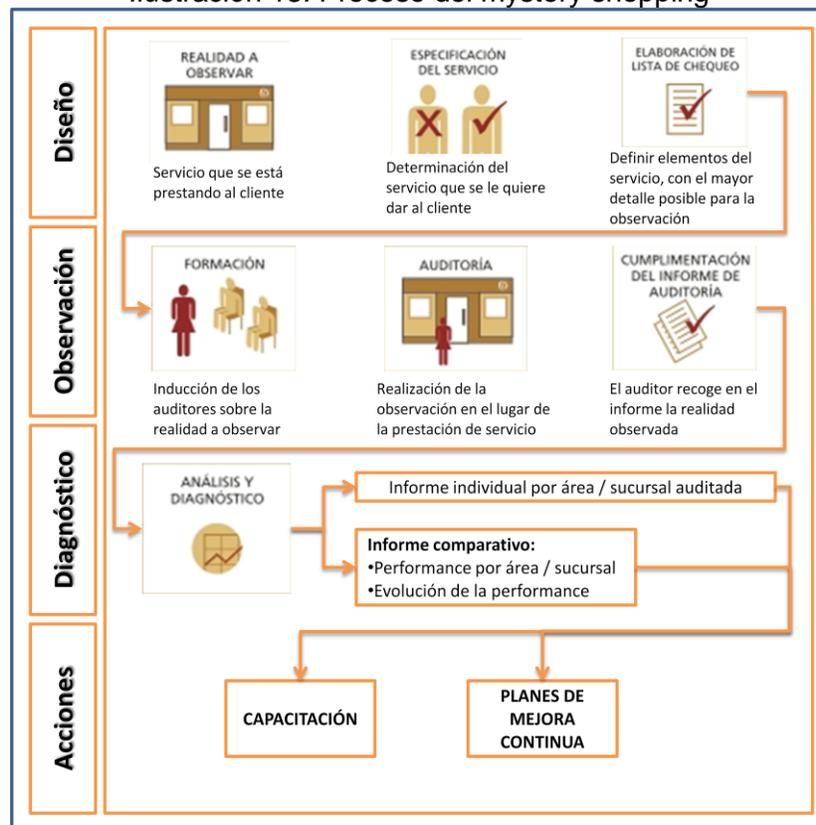
⁷ Estudios de monitoreo que se realizan en momentos espaciados de tiempo

- **Mejorar las políticas de gestión de personal:** Permite evaluar las diversas políticas de gestión de personal: identificar necesidades de capacitación, medir el impacto de los planes de formación, mejorar los sistemas de incentivos y compensación variable, verificar el cumplimiento de normas internas, etc.
- **Estudio de benchmarking:** Bajo estos mismos parámetros, también es posible hacer evaluaciones de la competencia, tanto en la calidad del servicio, como en el análisis de su posicionamiento en el punto de venta.

2.4.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de los proyectos de mystery shopping se la realiza en un proceso de cuatro fases: Diseño, observación, diagnóstico y Acciones

Ilustración 13: Proceso del mystery shopping



Fuente: www.intiwasisalta.com.ar/mysteryshop.html

Fase I: Diseño del proyecto

- Es muy importante que el proyecto parta de una clara definición de los objetivos. La finalidad que se persigue puede ser doble: mejorar la calidad de la empresa, o fines de promoción (Montero, 1999). La tabla 3 muestra las diferencias en cuanto al tipo de objetivo.

- Definición de los parámetros que se deben evaluar, incluyendo:
 - Características de la infraestructura de servicio: limpieza, orden, ventilación, etc.
 - Características de los servidores: conocimiento, limpieza personal, aptitud, etc.
 - Características del servicio en sí: agilidad de procesos, estandarización, facilidad de reclamar, etc.
- Definición de puntos de atención, frecuencia de visitas y cantidad de visitas
- Diseño de la herramienta de levantamiento de información: Aquí se disponen de manera clara, objetiva y ordenada los parámetros a ser evaluados incluyendo:
 - Opciones de respuesta
 - Escalas a utilizar

Tabla 3: La seudocompra como herramienta para mejorar la calidad vs. promoción de productos/marcas

		Mejorar la calidad	Promoción
1	Finalidad (objetivo)	Incrementar la calidad del servicio	Incrementar las ventas
2	Horizonte temporal	Beneficios a largo plazo	Beneficios a corto plazo
3	Coste de implementar	Más costoso	Más barato
4	Período de implementación	Largo período de tiempo	Período acotado de tiempo
	Tipo de bien sobre el que se usa	En servicios, es más difícil evaluar la calidad	Productos (sobre todo, si se necesita recomendación)
5		En ocasiones, sí	Siempre se avisa
6	Comunicación	Franquicias y sucursales propias	Canales multimarca
7	Canales donde se utiliza	Todos	Los más rentables
8	Establecimientos donde se lleva a cabo		

Fuente: Martínez (2008)

Fase II: Observación

- Selección de los evaluadores (shoppers): La medición debe ser realizada por profesionales que se adecuen al perfil del cliente real que simularán ser. Entre otras se listan las siguientes características:
 - Adecuación al perfil de cliente
 - Neutralidad
 - Espontaneidad
 - Objetividad
 - Capacidad de observación
 - Capacidad de memoria
 - Capacidad de actuación
- Formación de los evaluadores: La misma debe considerar los siguientes aspectos:
 - Definición de situaciones

- Parámetros a ser evaluados
- Estandarización de criterios de calificación de los criterios
- Distribución de establecimientos y frecuencias de evaluación.
- Dispositivos e instrumentos de medición utilizados
- Auditoría: La acción misma en la cual el evaluador realiza las visitas a los locales de la empresa siguiendo las pautas predefinidas sobre las situaciones que deben ser simuladas y los hechos a ser evidenciados.
- Elaboración del informe: Luego de la evaluación, el auditor debe llenar el instrumento de medición elaborado. Esto lo debe realizar por sucursal y por visita efectuada.

Fase III: Análisis y diagnóstico

Con la completa información cualitativa y cuantitativa que reportan los auditores, se procede a un rápido análisis y presentación de resultados en función de las necesidades de información de la empresa. El informe debe ser detallado por sucursal y es necesario que tenga una calificación del desempeño en cuanto a los diferentes parámetros evaluados.

Fase IV: Acciones de mejora

Tras el análisis, se pasa a una fase en la que lo importante es minimizar las deficiencias detectadas, y potenciar los puntos fuertes observados.

El primer paso en esta fase es la comunicación de los resultados y las acciones de mejora. Lo que se busca es implicar a todo el personal, y muy especialmente, aquellos que son parte de los momentos de verdad.

Esa implicación será clave en el refuerzo de la cultura de empresa centrada en la calidad del servicio, en la que la evaluación periódica es la base de un ciclo de retroalimentación en busca de la mejora continua y de la excelencia competitiva (Martínez, 2008).

2.4.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

A pesar de que el mystery shopping es una metodología que provee ventajas para todas las organizaciones que la aplican, también puede presentar algunas desventajas, que están más relacionadas con el miedo al cambio por parte de los colaboradores de la empresa y algunos problemas relacionados con la forma de como se la aplica y la planeación detrás de la técnica.

A continuación se detallan algunas de las ventajas y desventajas de implementar el mystery shopping en una organización.

VENTAJAS

- Profundización y mayor nivel de detalle en la investigación.
- Se puede crear diferentes situaciones.

- Los clientes encubiertos pueden observar el comportamiento de otros compradores.
- No hay manipulación de los fenómenos observados
- La información obtenida se basa en hechos reales
- La estandarización en la formación puede garantizar mucha objetividad
- Es una técnica muy flexible

DESVENTAJAS

- Posibilidad de sesgo
- Un target amplio de compradores puede no quedar reflejado por los mystery shoppers
- Juicios subjetivos
- Costo elevado
- Incomodidad de la fuerza laboral

2.5 CRM Y EL MARKETING RELACIONAL

2.5.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING: DE LO TRADICIONAL A LO RELACIONAL

Ya hace algunos años atrás, el marketing, así como otras áreas del conocimiento, ha venido evolucionando en su conceptualización, pasando de un enfoque tradicional (transaccional) a un enfoque relacional (Renart, 2004).

Según la definición oficial de la American Marketing Association, dada en 1985, se considera que el marketing es “el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización” (American Marketing Association, 1985). Este concepto fue ligado por año al nombre de “marketing transaccional” (Kotler P. , 2000)

Como se puede notar, el marketing transaccional es un concepto basado en la transacción, esto es, que la mayor importancia la tienen los productos de la empresa y el marketing se encarga del lanzamiento de productos al mercado y de generar ideas de compra, con el supuesto de los clientes como objetos pasivos, sin mucha importancia que escuchan y obedecen la voz de la empresa y sus masivos mensajes publicitarios. El concepto tradicional se basa en el modelo del marketing-mix, el cual analiza el concepto de marketing desde el punto de vista de cuatro variables, denominadas 4-P: producto, precio, plaza y promoción (McCarthy, 1960), y se orienta a mercados masivos y considera que los intercambios son transacciones de corto plazo.

Bajo el enfoque transaccional, las empresas actúan según un paradigma⁸ basado en las siguientes características (Cobo, 2007):

- No existe la memoria, ni en el cliente, ni en el proveedor. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.
- El cliente es anónimo, no se conoce nada sobre él (no es necesario)
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si se pierde un cliente no importa, en el mercado los hay en abundancia y serán fáciles de captar.
- Es más fácil y económico captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes actuales.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran.
- El cliente es un sujeto pasivo que no interactúa con la empresa.
- Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.

Sin embargo, en el entorno actual, el cliente tiene una participación más activa y la misma competitividad de los negocios le otorga un mayor poder de decisión. Es entonces, como al tener una mayor oferta, el mantenimiento de los clientes se vuelve una necesidad para las empresas, por sobre la captación de los mismos.

Surge entonces un nuevo paradigma en el marketing, conocido como “marketing relacional”, el cual trata de establecer relaciones de largo plazo con los clientes, asegurando una demanda sostenible y rentable en el futuro.

El eje central de la empresa y su estrategia pasa a ser el cliente y no el producto como en el antiguo paradigma del marketing transaccional.

La tabla 4 muestra las diferencias existentes entre empresas enfocadas en el producto y aquellas enfocadas en el cliente.

⁸ Modelo fundamental desde el cual se piensa o se realizan hechos y teorías predominantes (<http://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf/vofici07.htm>)

Tabla 4: Diferencias entre la compañía centrada en el producto y la compañía centrada en el cliente

		Compañía centrada en Producto	Compañía centrada en el Cliente
Estrategias	Objetivo	Mejores productos para los clientes	Mejores soluciones para los clientes
	Principal ofrecimiento	Nuevos Productos	Paquetes de productos personalizados, servicio, soporte, educación, consultoría
	Valor en el proceso creativo	Productos de última generación, características útiles, nuevas aplicaciones	Personalización para mejores soluciones finales
	El cliente más importante	Cientes más avanzados	Cientes mas beneficiosos y leales
	Bases para ajustes prioritarios	Portafolio de Productos	Portafolio de clientes - clientes beneficiosos
	Precio	Precio al mercado	Precio por valor, riesgo
Estructuras	Concepto organizacional	Centros de beneficios de producto, revisión de producto, equipos de producto	Segmentos de cliente, equipos de clientes, P&L de clientes
Procesos	Procesos más importantes	Desarrollo de nuevos productos	Manejo de relaciones con los clientes y desarrollo de soluciones
Retribuciones	Medidas	<ul style="list-style-type: none"> •Número de nuevos productos •Porcentaje de ingresos de productos de menos de dos años •Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuota de mercado de clientes mas valiosos •Satisfacción del cliente •Valor de por vida de un cliente •Retención del cliente
Personas	Aproximación al personal	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar a la gente que desarrolla productos •La mayor recompensa es trabajar sobre productos mas desafiantes •Manejar a gente creativa a través de retos con fechas limites de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar a la gente con conocimientos a profundidad de negocios de clientes •Mayores recompensas a coordinadores de relaciones que han salvado negocios con clientes
	Procesos Mentales	Pensamiento divergente: Cuantas posibilidades de uso de este producto?	Pensamiento convergente: Que combinación de producto es mejor para este cliente?
	Tendencias de ventas	Sobre el lado del vendedor en una transacción	Sobre el lado del comprador en una transacción
	Cultura	Nueva cultura de productos: abierto a nuevas ideas, experimentación	Cultura en el manejo de relaciones: buscando más necesidades del cliente para satisfacer

Fuente: Libro “Designing the Customer-Centric Organization”, Jay R. Galbraith.

Se podría definir entonces al marketing relacional como “el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones” (Morgan, 1994)

Según Cobo y González, el marketing relacional tiene dos repercusiones estratégicas importantes para la empresa (Cobo, 2007):

- La necesidad de desarrollar estrategias comunicacionales que tengan como finalidad principal, la fidelización del cliente.
- La consideración en las estrategias de marketing de los diversos agentes con los que actúa la empresa (“stakeholders⁹”).

2.5.1.1 Características del marketing relacional

Entre las principales características del marketing relacional se pueden indicar las siguientes:

- Interactividad constante y de dos vías entre la organización y el cliente.

⁹ Son los interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable, tales como los accionistas, proveedores, clientes, etc. (<http://att.inictel.net/>)

- Oferta de productos y servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de cada cliente.
- Registro permanente de las interacciones con los clientes, incluyendo: datos, características, preferencias y operaciones realizadas.
- Receptividad y apertura a la voz del cliente.
- Orientación al cliente.
- Priorizar a la “participación en cada cliente” frente a la “participación de mercado”.
- Trato diferenciado a los clientes en función de su valor.
- Aplicabilidad del concepto en las relaciones entre empresas

2.5.2 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CLIENT RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM)

La palabra CRM puede hacer referencia tanto a la estrategia de negocio centrada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que facilitan dicha estrategia. Es ocasional, la utilización indistinta de los conceptos de marketing relacional y CRM (Renart, 2004). Para tener una mejor comprensión del concepto de CRM y su aporte en la estrategia organizacional, se presentan a continuación algunos conceptos de expertos en el área:

- “Proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos” (Kotler P. , 2004)
- “CRM integra personas, procesos y tecnología para maximizar las relaciones con todos los clientes. CRM es una estrategia que provee una correcta coordinación entre todas las funciones de cara al cliente. CRM incrementa fuertemente el uso de Internet.” (Goldenberg, 2002)
- “CRM corresponde a Customer Relationship Management y es utilizado frecuentemente para referirse a tres elementos: El trabajo desarrollado en las áreas que están focalizadas en las relaciones con los clientes como son mercadeo, ventas y servicio al cliente; las herramientas tecnológicas utilizadas para automatizar las actividades de las áreas del numeral anterior; y los

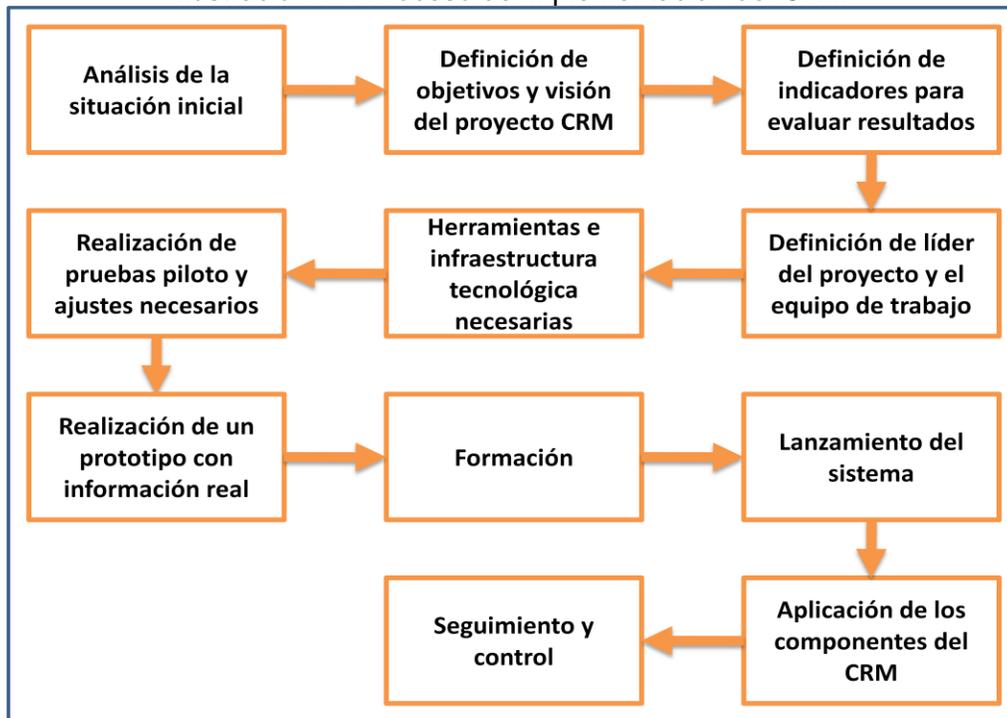
procesos de negocios involucrados en el manejo y administración de las relaciones con el cliente. El término de CRM fue inventado específicamente para referirse a las nuevas tecnologías emergentes que automatizan los puntos de contacto con el cliente.” (Tourniaire, 2003)

- “CRM es una estrategia de negocios disciplinada para crear y sostener relaciones con los clientes rentables y a largo plazo. Las iniciativas de CRM, para tener éxito, deben comenzar por una filosofía y estrategia empresariales que centren todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente. La tecnología de CRM es un catalizador crítico de los procesos necesarios para convertir la estrategia en resultados contables” (Greenberg, 2001)
- “CRM es la infraestructura que habilita a la organización para entender e incrementar el valor del cliente, lo cual se debe traducir en un comportamiento de lealtad del cliente, no solo comprar más. CRM es más que solamente administrar clientes y monitorear su comportamiento. CRM tiene el potencial para cambiar la relación del cliente con la compañía, a la vez que permite un incremento en las ventas” (Dyché, 2001)
- “CRM es una estrategia de negocios para crear y mantener a largo plazo relaciones rentables con los clientes. Las iniciativas exitosas de CRM inician con una filosofía del negocio que alinea todas las actividades de la compañía alrededor de las necesidades del cliente. Solamente entonces la tecnología de CRM puede ser utilizada y aprovechada adecuadamente como una herramienta que pueda llevar la estrategia a resultados de negocio” (Thomson, 2005)

2.5.2.1 Proceso de implementación

Para describir el proceso de implementación del CRM, se utilizarán las ideas de Greenberg (2002) y Vásquez (2007), puesto que cada uno tiene su visión particular de la implementación, Greenberg desde un punto de vista más técnico y Vásquez desde un punto de vista organizacional. A continuación se resume el proceso, que consta de once fases (Greenberg P. , 2003) (Vásquez, 2007):

Ilustración 14: Proceso de implementación del CRM



Fuente: Vásquez (2007)

Fase I: Análisis de la situación actual

Es fundamental que la empresa tenga una noción de su situación actual. Este análisis de la situación inicial deberá abordar los siguientes puntos:

- Puntos fuertes
- Puntos débiles
- Necesidades primordiales
- Situación respecto al servicio al cliente

En base a esto, habrá que definir el grado de importancia que tiene para la empresa implementar un CRM.

Fase II: Definición de objetivos y visión del proyecto CRM

Una vez conocida la situación inicial de la empresa, será necesario definir una visión, esto, visualizar cómo será la organización después de una implementación exitosa del proyecto de CRM. Asimismo, es importante definir objetivos concretos, claros y medibles, para basar las estrategias en ellos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

La visión y objetivos deben ser comunicados a toda la organización, con el propósito de comprometer a todos en el proceso de cambio y comenzar a crear una cultura conforme avanza el proyecto.

Fase III: Definición de indicadores para evaluar resultados

En esta etapa se definirá la manera en la que se evaluarán los resultados, mismos que deben de ser medibles por medio de indicadores como los descritos en la sección 2.1.7 (Métricas).

Estos indicadores serán de mucha importancia en la etapa de seguimiento y control, ya que le servirán a la empresa para constatar el cumplimiento de los objetivos planteados en la fase anterior.

Fase IV: Definición de líder del proyecto y el equipo de trabajo

En este punto hay que diferenciar entre el equipo interno y el equipo externo. Desde el punto de vista externo se tendrá una empresa encargada de la implementación del CRM, desde el ámbito de lo tecnológico, dicha empresa deberá presentar un líder del proyecto y un equipo de sistemas, que son los que finalmente estarán en máxima interacción con los miembros de la organización.

Desde el punto de vista interno, el equipo tendrá que ser multidisciplinario, ya que un CRM es algo que por lo general compromete a todos los niveles organizacionales. Los miembros de todo el equipo deberán contar con el compromiso y las habilidades adecuadas para desenvolverse correctamente durante el proceso del proyecto. Así como también deberán estar conscientes de cuáles son los objetivos a seguir y cuáles son sus roles en dicho proyecto.

Fase V: Herramientas e infraestructura tecnológica necesarias

Esta etapa consiste, en primera instancia, de dos evaluaciones:

- Inventario de los recursos actuales de la empresa, incluyendo: tecnología, comunicaciones e información
- Búsqueda de las herramientas más adecuadas para una implementación exitosa
 - Soluciones CRM
 - Desarrollo de una solución a la medida

La participación de todos los involucrados es muy importante en esta fase, ya que de ello dependerá, la determinación exacta de los requerimientos de la solución CRM a ser implementada.

Fase VI: Realización de pruebas piloto y ajustes necesarios

En esta etapa se deberá hacer una prueba de la implementación de CRM, cómo trabajará, qué labores realizará dentro de la empresa, el uso correcto de la herramienta. Una vez hecha la prueba piloto, se tendrá que analizar cuáles ajustes son necesarios efectuar para asegurar el éxito del CRM.

Fase VII: Realización de un prototipo con información real

Una vez vistos los resultados que se obtuvieron de la prueba piloto, se deberá implementar el mismo procedimiento pero con la información real de los clientes, es decir, ir creando y dando forma a la base de datos de la empresa.

Fase VIII: Formación

Es importante recalcar que los esfuerzos de capacitación no comienzan en esta fase, sino más bien mucho antes del comienzo del proyecto, desde el punto de vista de la

cultura de servicio al cliente que es muy importante cuando se implementan proyectos de esta índole.

La fase de formación se refiere a la implementación del CRM y debería incluir, entre otras, las siguientes actividades:

- Formación básica: formación general a los usuarios de la herramienta
- Formación sobre personalizaciones: a usuarios especiales o avanzados de la herramienta
- Formación de formadores: personal interno permanente de la empresa que se encargará de capacitar a los nuevos usuarios
- Formación de integradores: personal de sistemas que en el futuro podría
- hacer propias personalizaciones en el sistema
- Generación de documentación
- Presentación de procedimientos asociados

Fase IX: Lanzamiento del sistema

Una vez terminadas las fases anteriores, el CRM es implementado efectivamente en la empresa. Se continúa con las labores de capacitación de usuarios para que hagan sus labores correctamente.

En este punto es importante que ya esté lista la base de datos que almacenará la información de los clientes, ya que en la siguiente fase comenzará la interacción con los mismos y la empresa deberá estar preparada para registrar todo eso en una base de datos independiente a la base de datos de la empresa.

Fase X: Aplicación de los componentes del CRM

Al llegar a esta fase habrá sido necesario en la mayoría de los casos modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos habrán de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia; se le debe dar mayor prioridad a aquellos que más impacto tengan en la satisfacción del cliente.

Los cuatro componentes de esta fase son: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar. Su objetivo principal es el conocer más a los clientes, paso crucial para el éxito de la estrategia de CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Identificar: Este primer componente tiene como objetivo que la empresa pueda pasar de tener un conjunto de clientes anónimos y desconocidos, a un conjunto de clientes identificados, de los cuales se conocen muchos aspectos.

Los métodos a utilizarse deberán facilitar la interacción con los clientes y promover la identificación voluntaria del cliente, en función de una propuesta de valor llamativa. Un ejemplo de herramienta que sirve para identificar a los clientes es el servicio de atención al cliente SAC, que se describirá en una sección posterior.

Diferenciar: Luego de identificar a los clientes es necesario procesar la información con el fin de generar perfiles de clientes, que le permita a la organización estimar y calcular el valor que tiene cada cliente para la empresa. Para esto es indispensable el uso de métricas.

Una vez establecido el valor de los clientes, se procede a clasificarlos, ya sea por su valor o por el objetivo que se con su relación, para luego empezar a diferenciarlos por lo que requieren de la empresa. En ocasiones son muy útiles las herramientas estadísticas, como el análisis de conglomerados¹⁰ (cluster analysis)

Interactuar: Esta tercera fase pretende que la empresa establezca los tipos de relaciones que mantendrá con cada tipo de cliente. Es importante identificar cuáles de las relaciones son percibidas por el cliente como de valor agregado.

Personalizar: En esta última fase se tratará de otorgar a aquellos clientes clave con los que ya se ha interactuado, aquellos beneficios que ellos desean. En esta fase es importante explotar la información acumulada del cliente para posteriormente personalizar los servicios.

Adicionalmente hay que aprovechar y aprender de todas las experiencias pasadas.

Fase XI: Seguimiento y control

Finalmente, el último paso de esta metodología lo constituye el de seguimiento y control. Aquí se utilizarán los indicadores definidos en la segunda fase para llevar un control de los resultados, determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y en base a ello, poder tomar decisiones a futuro.

Es importante no estancarse en el implementar la herramienta, sino también será necesario una optimización y mejora constante de la herramienta y de todo lo que incluye el sistema de servicio al cliente de la organización.

2.5.2.2 Ventajas del CRM

Las ventajas de la implementación de una herramienta CRM se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Mayor conocimiento del cliente
- Personalización del trato
- Aumento de la satisfacción de los clientes
- Aumento de la fidelización de los clientes
- Aumento de las ventas
- Mejor reacción ante acciones promocionales
- Reducción de los costos de servicio
- Reducción de los costos por rotación de los empleados.
- Disminución de la rotación de los clientes

¹⁰ Se utiliza la información de una serie de variables para cada sujeto u objeto y, conforme a estas variables se mide la similitud entre ellos. Una vez medida la similitud se agrupan en: grupos homogéneos internamente y diferentes entre sí (http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/rmc/documentos/cluster.PDF)

2.5.2.3 Problemas y obstáculos para la implementación del CRM

Muchas personas podrían pensar que el aspecto tecnológico es el principal inconveniente para implementar un CRM en la empresa, pero según el CRM Forum solo 4% de los inconvenientes registrados, se deben a algún aspecto referente al tipo de herramienta o solución escogida.

A continuación se listan, algunos de los que podrían considerarse como los principales impedimentos para el éxito de un proyecto CRM:

- Falta de apoyo por parte de la alta dirección
- Inexistencia de cultura centrada en el cliente
- No tener estrategia de relación con los clientes
- No tener una propuesta de valor clara
- No tener una estrategia claramente definida.
- No redefinir los procesos.
- Mala calidad e inconsistencia de los datos e información.
- Problemas con la integración con los sistemas preexistentes.
- Incorrecta gestión del cambio organizacional
- Segmentación inadecuada de los clientes
- Pensar que la tecnología es el factor clave del éxito
- Comunicación poco clara y transparente.
- No promover el compromiso a todos los niveles de la organización
- Formación inadecuada y excluyente

2.6 EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE

El "Servicio de Atención al Cliente" (SAC) constituye un instrumento para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en la empresa. Los SAC son una de las acciones a corto plazo que pueden contribuir a un gran incremento de la satisfacción del cliente sin un costo excesivo para la organización.

Los SAC son una herramienta ampliamente utilizada en la actualidad a nivel mundial, su impacto ha sido muy estudiado y su base está cimentada en el concepto del marketing relacional, desde dos puntos de vista:

- Es más barato retener a un cliente que conseguir otros nuevos
- Clientes descontentos y no atendidos provocan más publicidad negativa hacia la organización que la positiva que realizan los clientes satisfechos.

Para complementar esta idea, se hace referencia a lo descrito por Muñoz indicando que hay estudiosos que precisan, entre otras, las siguientes estadísticas (Muñoz, 2001):

- En promedio, por cada cliente que se queja, 26 permanecerán en silencio, es decir nunca expondrán sus quejas.
- En general, los clientes insatisfechos le comunicarán sus insatisfacciones en promedio a entre 8 y 16 personas.
- El 91% de los clientes insatisfechos nunca comprarán productos o servicios a la empresa nuevamente.
- Si se resuelven las quejas a satisfacción del cliente, los que seguirán comprando a la empresa, serán del 82% al 95%.

El SAC debe ser parte fundamental de todo sistema de gestión de la calidad, Ejerciendo una función integradora de todos los niveles organizacionales para lograr resolver los problemas de los clientes y evitarlos en el futuro.

Un SAC puede estar constituido por un departamento o incluso por una sola persona, pero en todos los casos es importante diseñarlo teniendo en cuenta que se trata de una oferta de valor agregado.

En principio, un SAC debería tener los siguientes propósitos:

Actividades reactivas:

- Atender las reclamaciones de los clientes y buscar soluciones adecuadas
- Dar tratamiento a las insatisfacciones del servicio
- Aplicar mecanismos de recuperación del servicio (compensación ante errores del sistema de servicio)

Actividades proactivas:

- Mejorar la atención y el servicio a los clientes.
- Detectar deficiencias en los servicios
- Proponer sugerencias para el mejoramiento del servicio
- Monitorear el mercado para detectar puntos críticos que requerirán mejoras internas
- Medir el impacto que provocan en los clientes las acciones de la empresa
- Tener un contacto constante con el cliente

2.6.1 ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE UN SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Los atributos fundamentales, con los cuales debería contar un SAC se indican a continuación:

- Cortesía

- Disponibilidad
- Accesibilidad
- Agilidad
- Confianza
- Conocimiento
- Comunicabilidad
- Recursividad

Las funciones de un SAC pueden considerarse desde dos puntos de vista, uno externo y otro interno, ambos complementarios. La ilustración siguiente sintetiza ambos puntos de vista.

Ilustración 15: Funciones de un Servicio de Atención al Cliente



Fuente: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9031B975-FA9B-4C34-9D4B-DC6C25EC51CC/19416/CaptuloVOrientacionalcliente.pdf>

2.6.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN SAC

Los servicios de atención al cliente, así como otras propuestas para mejorar la calidad del servicio, tienen como premisa fundamental, contar con el apoyo y compromiso de la alta gerencia, debido a que son ellos los que deben proveer los recursos y la apertura necesaria para mejorar de manera efectiva la satisfacción de los clientes.

Las fases de la implementación de un SAC, se describen a continuación:

FASE I: Unificación de información

- Esta fase exige intensa capacitación de tipo interno, esto es que los departamentos y áreas de la empresa, compartan información con los colaboradores encargados del SAC.
- Se requiere recopilar toda la información disponible de los clientes y si existiera la clasificación de los mismos
- También es necesario coordinar informaciones y actuaciones

FASE 2: Diseño del SAC

- Diseñar el SAC como un servicio integrado
 - Establecer objetivos y funciones del SAC
 - Crear procesos y procedimientos para el éxito y mejor eficiencia del SAC
- Establecer la forma de contacto: La única limitación para la cantidad de medios que se pueden poner a disposición para facilitar la relación con el cliente, está dada por las restricciones económicas que pueda tener la organización.
 - Correo electrónico
 - Sitio web
 - Línea telefónica: Línea 1-800 con un call center
 - Fax
 - Centro de atención al cliente
- Establecer formularios: formatos de recolección de datos, recepción de reclamos, seguimiento, etc
- Establecer los mecanismos informáticos que apoyarán el trabajo del SAC: Bases de datos, sistemas especiales (p.ej. CRM's)
- Establecer mecanismos de control
 - Supervisión activa
 - Sistemas de indicadores claves
 - Seguimiento de clientes

- Informes periódicos
- Establecer sistemas de incentivos

FASE 2: Formación

- Explicar claramente los objetivos de la organización para el SAC.
- Transmitirles los conocimientos específicos sobre cómo tratar a los clientes y resolver problemas
- Se deben tener en cuenta las siguientes áreas específicas:
 - Técnicas de comunicación y atención
 - Técnicas y procesos de negociación.
 - Tratamiento y gestión de reclamaciones.
 - Tipos de clientes y su tratamiento.
 - Normativa que regula los derechos de los consumidores.
 - Instituciones y organismos de protección al consumidor.
 - Técnicas y procesos administrativos aplicados a la administración y gestión de información y documentación en áreas o departamentos de atención al cliente y comercialización de productos y/o servicios.
 - Aplicaciones informáticas para apoyo en el servicio al cliente.

FASE 3: Puesta en marcha

- Asignación de medios y recursos
- Lanzamiento del servicio (interno)
- Lanzamiento del servicio (externo)

La tabla 5 recoge los elementos básicos de un SAC

Tabla 5: Elementos básicos de un SAC

Medio de contacto	Para facilitar la relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de atención - Líneas 1-800 (call center) - Fax - correo electrónico - Sitios web
Formularios	Formatos de recolección de: <ul style="list-style-type: none"> - información - contactos - quejas / reclamos - etc. 	Atención específica y manejo de estadísticas

Informática de apoyo	Facilitan relación con el cliente y con la propia organización	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de datos - Sistemas de información - CRM
-----------------------------	--	--

Fuente: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9031B975-FA9B-4C34-9D4B-DC6C25EC51CC/19416/CaptuloVOrientacinalcliente.pdf>

2.7 GENERALIDADES DEL MARCO LEGAL EN EL ECUADOR

2.7.1 LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Ley que está por cumplir a penas 10 años en el Ecuador y como se demostrará en el estudio realizado en el capítulo 3 del presente trabajo, no todos la conocen y menos personas aún han utilizado los beneficios que en dicha ley se describen.

Esta ley es un marco, donde se describen los derechos que tienen los consumidores al comenzar una relación comercial con cualquier empresa (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2008).

El **capítulo uno** de la ley, describe el ámbito y objeto de la ley, ofreciendo además una serie de definiciones importantes para los consumidores, entre las cuales se anotan tres que se podrían considerar como interesantes:

- **Especulación.-** Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificialmente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.
- **Publicidad Abusiva.-** Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva.
- Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

- **Publicidad Engañosa.-** Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.
- **Información Básica Comercial.-** Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

El **capítulo 2**, trata sobre los derechos y obligaciones de los consumidores. Específicamente se anotan a continuación los derechos de los consumidores:

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.

El **capítulo 3**, trata sobre la regulación publicitaria, en él se hace referencia a lo que se considera como publicidad prohibida. Así mismo se refiere a las infracciones publicitarias y a las controversias derivadas con la publicidad.

El **capítulo 4** hace referencia a la información básica comercial, haciendo hincapié a través de su articulado, en los precios, idioma, garantía y rotulado mínimo de los diferentes tipos de productos (médicos, alimenticios, etc.)

El **capítulo 5**, denominado “Responsabilidades y obligaciones del proveedor”, que en su artículo 17 indica: “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”, hace referencia a una serie de obligaciones como son la entrega de los bienes y servicios, la indicación de precios, la facturación, defectos ocultos, reparaciones, deterioro de bienes, repuestos, servicio técnico, reposiciones, servicios profesionales, responsabilidad solidaria, entre otros.

El **capítulo 6** se refiere a los servicios públicos domiciliarios. En el artículo 12, obligaciones, se señala “Las empresas encargadas de la provisión de servicios públicos domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, están obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos y permanentes a precios justos”.

Así mismo se incluyen artículos como los siguientes: información al consumidor, registro de reclamos, seguridad de las instalaciones, interrupción de la prestación del servicio, facturación excesiva, entre otros.

El **capítulo 7**, denominado “protección contractual”, incluye todo lo relacionado con los contratos de adhesión, su redacción, los componentes importantes y las cláusulas prohibidas.

El **capítulo 8**, se refiere al control de la especulación y trata todo lo concerniente a la prohibición de la especulación y las autoridades involucradas en el control de este tema.

El **capítulo 9**, hace un listado de todas las que se consideran como “prácticas prohibidas”, entre las cuales se pueden citar:

- Condicionar la venta de un bien a la compra de otro o a la contratación de un servicio, salvo que por disposición legal el consumidor deba cumplir con algún requisito;
- Rehusar atender a los consumidores cuando su stock lo permita;
- Enviar al consumidor cualquier servicio o producto sin que éste lo haya solicitado. En tal hipótesis, se entenderá como muestras gratis los bienes y/o servicios enviados;
- Aprovecharse dolosamente de la edad, salud, instrucción o capacidad del consumidor para venderle determinado bien o servicio;
- Colocar en el mercado productos u ofertar la prestación de servicios que no cumplan con las normas técnicas y de calidad expedidas por los órganos competentes;
- Dejar de fijar plazo para el cumplimiento de sus obligaciones, o dejarlo a su único criterio; y,

El **capítulo 10**, se aplica solo a determinados bienes y servicios y se denomina “Protección a la salud y seguridad”

El **capítulo 11**, concierne a las asociaciones de consumidores. Definiciones, requisitos y objetivos son los tres articulados que conforman este capítulo.

El **capítulo 12**, trata sobre el control de calidad. Este capítulo nuevamente se refiere a ciertos productos que deberían ser sometidos a un control de calidad. Así mismo se indican los encargados de velar por el cumplimiento de estas disposiciones, las unidades de control y los encargados de la capacitación.

El **capítulo 13**, denominado “infracciones y sanciones”, anota entre otras ideas sobre indemnizaciones, devoluciones, reposiciones, servicios defectuosos, espectáculos públicos, suspensiones de servicio, cobros injustificados, reincidencia.

El **capítulo 14**, realiza explicaciones sobre las facultades de la defensoría del pueblo, sus recursos, sus medios, sus acciones, etc.

Finalmente en el **capítulo 15** se esbozan una serie de disposiciones de carácter general. Terminando con disposiciones finales y algunas disposiciones transitorias.

2.7.2 LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO

La información descrita a continuación fue obtenida a través del sitio web de la defensoría del pueblo: <http://www.defensordelpueblo.gov.ec>

2.7.2.1 Generalidades

La Defensoría del Pueblo, es una institución pública que fue incluida en el aparataje institucional ecuatoriano mediante la disposición del artículo 96 de la Constitución Política que rigió desde agosto de 1998. Actualmente, se encuentra institucionalizada mediante la disposición del artículo 214 de la nueva Constitución de la República del Ecuador (en vigencia desde octubre de 2008), que señala: "la Defensoría del Pueblo será un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera. Su estructura será desconcentrada y tendrá delegados en cada provincia y en el exterior" (Asamblea Nacional Constituyente de la República del Ecuador, 2009).

2.7.2.2 Misión

“Somos la Institución Nacional de Derechos Humanos que protege y promueve los derechos de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos que habitan en el país; de ecuatorianas y ecuatorianos en el exterior y de los derechos de la naturaleza, para propiciar la vida digna y el buen vivir” (Defensoría del Pueblo)

2.7.2.3 Atribuciones del defensor del pueblo

Entre las atribuciones del defensor del pueblo se encuentran (se debe prestar especial atención a los primeros puntos, en especial al numeral cuatro, que habla de los servicios públicos):

1. Informar y orientar a los ciudadanos sobre la forma de como ejercer sus derechos
2. Recepción de las quejas de las personas cuando sus derechos son vulnerados.
3. Investiga y denuncia
4. Vigila la buena calidad de los servicios públicos.
5. Vigilancia del cumplimiento del debido proceso
6. Promoción de una cultura respetuosa de los derechos humanos
7. Apoyar las soluciones pacíficas.
8. Intervención como mediador en los conflictos que las personas jurídicas o las organizaciones populares mantengan con la administración pública.
9. Promover y/o patrocinar acciones de amparo¹¹,
10. Promover y/o patrocinar el recurso de hábeas corpus¹².
11. Patrocinar a petición de parte el recurso de hábeas data¹³
12. Presentar los recursos de apelación en los casos en que el Alcalde respectivo o el juez de primera instancia negaren el recurso de hábeas corpus, hábeas data y la acción de amparo.

¹¹ Mediante esta acción, que se tramitará en forma preferente y sumaria, se requerirá la adopción de medidas urgentes destinadas a cesar, evitar la comisión o remediar inmediatamente las consecuencias de un acto u omisión ilegítimos de una autoridad pública, que viole o pueda violar cualquier derecho consagrado en la Constitución o en un tratado o convenio internacional vigente, y que, de modo inminente, amenace con causar un daño grave. (www.derechoecuador.com)

¹² Mediante esta acción, que se tramitará en forma preferente y sumaria, se requerirá la adopción de medidas urgentes destinadas a cesar, evitar la comisión o remediar inmediatamente las consecuencias de un acto u omisión ilegítimos de una autoridad pública, que viole o pueda violar cualquier derecho consagrado en la Constitución o en un tratado o convenio internacional vigente, y que, de modo inminente, amenace con causar un daño grave. (www.derechoecuador.com)

¹³ Se llama así a un remedio urgente, para que las personas puedan obtener: a) El conocimiento de los datos a ellos referidos y de su finalidad que consten en registros o bancos de datos públicos o privados; b) En su caso para exigir la supresión de aquellos, rectificación, concidencialidad o actuación de aquellos, esto es el derecho a conocer el dato de carácter personal y el derecho de rectificación de la información errónea. (www.derechoecuador.com)

13. Presentar el recurso de Hábeas Corpus en los casos de los detenidos con prisión preventiva por más de 6 meses en delitos de prisión y de un año en los delitos de reclusión.
14. Emitir informe de procedencia, para ante el Tribunal Constitucional, de las demandas de inconstitucionalidad de las leyes, decretos-leyes, reglamentos, ordenanzas, resoluciones, estatutos, emitidos por órganos de las instituciones del Estado y cuando se trate de actos administrativos de toda autoridad pública.
15. Emitir censura pública en contra de los responsables materiales o intelectuales de actos o comportamientos contrarios a los derechos humanos.
16. Intervención como parte en los asuntos relacionados con la protección del medio ambiente y del patrimonio cultural, para asegurar el interés de la colectividad.
17. Realizar visitas periódicas a los centros penitenciarios del país, recintos policiales y militares para comprobar el respecto a los derechos humanos.
18. Excitar a los funcionarios públicos para que cumplan a cabalidad con la Constitución y las leyes.
19. Presentar proyectos de ley en representación de la iniciativa popular. Informa sobre la firma y ratificación de los pactos, convenios y declaraciones internacionales en materia de derechos humanos y vela por el efectivo cumplimiento de los mismos.
20. Representar al país en foros internacionales, sobre materias de su competencia.
21. Coordinar con los Adjuntos, Comisionados, Directores y Coordinador Nacional, todas las políticas que sobre derechos humanos, derechos constitucionales y demás de competencia de la Defensoría, para que se implementen oportuna y adecuadamente.
22. Proteger y defender de oficio o a petición de parte, las violaciones de derechos humanos que sufran los ecuatorianos residentes en el exterior.
23. Informar anualmente al Congreso Nacional.

2.7.2.4 Mecanismo para presentación de una queja

Para presentar una queja ante la defensoría del pueblo, se debe acudir personalmente y presentar las quejas en forma verbal o escrita, ante un funcionario de la institución con su firma de responsabilidad.

Toda Queja debe reunir los siguientes requisitos¹⁴:

- Exposición del caso de manera clara
- Nombres y apellidos del quejoso y de la persona contra la cual se formula la Queja.
- En caso de representación de una comunidad o grupo de personas, el quejoso acompañará la constancia escrita de su delegación para este efecto.
- Las circunstancias en las cuales se produjo la violación o inobservancia del derecho (lugar, fecha y autoridad o persona particular responsable) cuya tutela se reclama.
- El domicilio del quejoso y de la persona presuntamente responsable.
- La medida reparatoria que se pretenda.
- Las pruebas documentales y testimoniales que fundamenten la Queja.

2.7.2.5 Personas que pueden presentar una queja

La Constitución reconoce que toda persona tiene derecho a formular peticiones a las autoridades por motivos de interés general o particular y obtener su pronta resolución. Por lo tanto, pueden presentar Quejas todas las personas, sin importar su nacionalidad, edad, residencia, incapacidad para hablar, detención en centros penitenciarios o policiales, internación en establecimientos psiquiátricos o cualquier relación de dependencia con el Estado.

2.7.2.6 Hechos que dan lugar a una queja

Usted puede presentar una Queja por violación a los derechos fundamentales que afecten la vida, la salud, la integridad física, moral o psicológica de las personas y de los derechos constitucionales o legales garantizados por los convenios y tratados internacionales ratificados por el Ecuador.

Ejemplos:

- Cuando funcionarios de alguna empresa u organismo del Estado no brindan una buena atención, conforme a las normas elementales de respeto hacia los clientes y usuarios.
- Cuando una persona no recibe un pago justo y legal por los servicios prestados a una persona o institución.

¹⁴ En el caso de registrarse cualquier omisión en el cumplimiento de estos requisitos, la Defensoría dispone de oficio que complete la Queja.

- Cuando una persona se siente perjudicada por el cobro de tarifas en los servicios públicos.

2.7.2.7 Trámite que realiza la defensoría del pueblo con las quejas

Admitida la Queja, se procede a su inmediata investigación sumaria, para que el funcionario público o la persona involucrada la conteste en un plazo de ocho días, prorrogables por ocho días más, a petición fundamentada de parte. De encontrar fundada la Queja, la Defensoría promoverá, sin demora alguna, los recursos y acciones que impidan las situaciones de daños o peligros graves, sin que las autoridades competentes requeridas puedan negarse a su conocimiento y resolución. La falta de contestación se asume como aceptación de la Queja, debiéndose en todo caso indagar sobre los fundamentos de la misma.

2.7.2.8 Algunas estadísticas

A continuación se presentan datos, sobre las quejas presentadas el año 2008 en la Defensoría del Pueblo, donde se registraron cerca de 68000 quejas clasificadas como violaciones a los derechos del consumidor. Los datos fueron obtenidos de una publicación del diario el Universo de Marzo 15 de 2009.

Ilustración 16: Estadística de quejas – año 2008



Fuente: Diario El Universo (Marzo 15 de 2009)

El 30% de los reclamos fueron por mal servicio, 24% por mala calidad de bienes, un 26% presentaron reclamos por incumplimientos ya sea en contratos de adhesión o de garantías, el resto de reclamos se refieren a publicidad engañosa y otros problemas menores.

Algo que se resalta en el artículo es que las compañías en el Ecuador, no tienen la obligación de dar a conocer si un producto ingresa al mercado con fallas. Además, aunque se pueden ejecutar

procesos por mala calidad, no hay en el país la acción de clase que implica que si un consumidor gana una acción contra una empresa, todos quienes hayan adquirido ese producto se beneficien de indemnizaciones, reemplazos o correcciones.

3 INVESTIGACION REALIZADA

Para el presente trabajo fueron utilizadas las siguientes técnicas:

1. Entrevista a expertos
2. Encuesta general sobre el servicio al cliente
3. Encuesta a empresarios
4. Estudio de “cliente fantasma”

3.1 ENTREVISTA A EXPERTOS

3.1.1 OBJETIVOS

- Identificar los principales factores que influyen para que una empresa pueda dar un servicio al cliente de excelencia
- Analizar el grado en el cual influyen ciertos elementos que la teoría señala como importantes en el proceso del servicio al cliente
- Evaluar el servicio al cliente en el Ecuador
- Analizar los aspectos legales en el servicio al cliente

3.1.2 METODOLOGÍA

3.1.2.1 Población

Se está considerando una población con posibilidades de experticia en lo que al servicio al cliente se refiere. Los mismos se han considerado de los siguientes perfiles:

- Gerentes de servicio al cliente o recursos humanos
- Consultores, capacitadores y asesores en servicio al cliente o recursos humanos
- Miembros directivos de cámaras de la producción o asociaciones de defensa al consumidor

3.1.2.2 Método de muestreo

El método de muestreo seleccionado, por considerarse más apropiado es el muestreo por conveniencia.

Los individuos seleccionados, juntos con sus cargos y lugares de trabajo se muestran en la tabla 6

Tabla 6: Personas seleccionadas para las entrevistas en profundidad

Nombre	Cargo	Empresa
---------------	--------------	----------------

Pamela Pita	Gerente Regional de Head Hunting	Seminarium
Alywin Hacay Chang-León	Catedrático y consultor industrial y empresarial	Varias empresas por tema de consultoría
Pedro Pablo Ramos	Gerente de Soluciones de negocios	Grupo Novatech
María Denise Alvarado	Directora de promoción empresarial	Tecnológico Argos
Ximena Iturralde	Jefe de Servicio al Cliente	Cervecería Nacional
Silvia Gordon	Jefe de Operaciones	American Call Center
Johanna Romero de Murillo	Psicóloga Clínica	Cervecería Nacional
Gina Gherardi	Gerente Regional de Servicio al Cliente	Chaide y Chaide
José Torres Vanegas ¹⁵	Presidente	José Torres y Asociados ®

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.3 Método de medición

El método aplicado fue la entrevista en profundidad

3.1.2.4 Instrumento de medición

La guía de preguntas es pequeña, debido a que se quería tener un grupo estandarizado de preguntas que no implique un tiempo largo de entrevista que haga más difícil el acceso a los expertos.

Las preguntas incluidas en la guía son las siguientes:

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?
2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?
3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?
4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país.
5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?
6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

¹⁵ Entrevista especial. No sigue la pauta general del resto de entrevistas

3.1.3 RESULTADOS

A continuación se hace un resumen general de las respuestas de los expertos, siguiendo la misma secuencia de las preguntas en la guía.

¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Los expertos coinciden en que el servicio al cliente es uno de los procesos más importante de toda empresa, ya que hacia adentro constituye la manera como se trata y mantiene la relación con el cliente interno y hacia afuera la forma como la sociedad ve la empresa e interactúa con la misma. Se menciona también que el concepto de servicio al cliente debe ligar también el hecho de los recursos necesarios para brindarlo, la gente que se requiere, así como las características que esa gente debe tener y por último los procesos involucrados en el servicio sea de calidad.

¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

Hay una gran influencia de la empresa en el hecho de que una persona pueda dar servicio al cliente de calidad. A continuación se citan algunos aspectos mencionados por los expertos:

- La capacitación
- Los recursos que tiene a disposición
- Procesos de comunicación y retroalimentación
- Ambiente y atmósfera laboral

Los expertos también citan algunos aspectos que deberían poseer los colaboradores:

- Auto-motivación
- Auto-aprendizaje
- Valorar su trabajo y entender lo importante del servicio al cliente
- Actitud de servicio

¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

- **Sistemas:** Son importantes porque mantienen conectada a la empresa con sus clientes, así mismo permiten conocer diferentes aspectos del mismo y tener un historial que permita mejorar los esfuerzos promocionales de la empresa.
- **Capacitación:** Definitivamente es un punto importante para la calidad del servicio que se le brinda al cliente
- **Liderazgo:** Es clave, debido a la influencia que tiene el mismo en los colaboradores, un buen líder puede construir vínculos con la gente e influenciarla positivamente, produciendo logros asombrosos a todo nivel.

- **Investigación de mercados:** Se considera más como una herramienta, que no tiene una influencia directa en el servicio al cliente, mas tiene una influencia en la percepción del cliente hacia la empresa. Esta herramienta provee pautas para el mejoramiento continuo y el mejor delineamiento de la estrategia de servicio.
- **Certificaciones de calidad:** La estandarización de los procesos aporta directamente al mejoramiento del servicio al cliente. Así mismo hay un aumento de credibilidad de la empresa y un mejoramiento de la imagen de cara al cliente.

Haga una evaluación del servicio al cliente en el país.

La opinión de los expertos si fue variada en este punto, algunos piensan que el servicio en el país es muy malo y otra parte opina que ha mejorado y evolucionado pero falta mucho por mejorar.

En lo que sí parece haber coincidencia, es el hecho de que actualmente el servicio es mejor que el de antaño, debido a que las empresas comienzan a prestar mayor atención a este aspecto, ya que lo consideran como una fuente de verdadera ventaja competitiva en la actualidad.

¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

Los puntos más importantes son el mejoramiento de los procesos de selección y los sistemas de capacitación en las empresas.

También se menciona el hecho de conocer más al cliente y escuchar su voz (necesidades y expectativas)

Finalmente uno de los expertos menciona el benchmarking como una oportunidad de mejorar a través del estudio de las buenas prácticas de la competencia.

¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

La ley existe y es en términos generales buena, pero el problema gira en torno al desconocimiento que hay de la ley, por parte del consumidor y hasta cierto punto por parte de las empresas. Este desconocimiento provoca abusos muchas veces por parte de las empresas.

3.1.4 DETALLE DE ENTREVISTAS

Para un detalle de las entrevistas realizada, remítase al Anexo B.

3.2 ENCUESTA GENERAL SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

3.2.1 OBJETIVOS

- Determinar los factores más apreciados por los clientes en el momento de la compra
- Determinar los factores más apreciados en lo que al servicio al cliente se refiere
- Determinar el grado de conocimiento de la sociedad acerca de la ley de defensa al consumidor y la costumbre que hay de quejarse
- Determinar el grado de relación que tienen ciertos aspectos con el servicio al cliente
- Obtener una calificación del servicio al cliente de las instituciones públicas más representativas de la ciudad de Guayaquil
- Evaluar algunos factores empresariales que influyen en el servicio al cliente.

3.2.2 METODOLOGÍA

3.2.2.1 Población

Se considera como población a todos los Guayaquileños de 18 a 45 años de edad, lo cual en términos absolutos representa una población de aproximadamente 850000 individuos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

3.2.2.2 Método de muestreo

El método de muestreo utilizado fue un muestreo aleatorio simple, para lo cual se emplea la fórmula de tamaño de muestra (considerando una muestra infinita¹⁶) mostrada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

- P = 0,5
- Q = 0,5
- Z = 1,96
- e = 0,05

¹⁶ Una población se considera infinita, cuando tiene más de 100000 individuos

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$

$$n \approx 385$$

El tamaño de muestra calculado fue de 385 individuos, pero en la práctica se realizaron 400 encuestas.

3.2.2.3 Método de medición

El método de medición aplicado fue la entrevista personal.

3.2.2.4 Instrumento de medición

El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el Anexo C

3.2.3 RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software SPSS® for Windows, versión 16.0¹⁷.

3.2.3.1 Composición de la muestra

La muestra está compuesta de la siguiente manera:

- Sexo: 48% de hombres y 52% de mujeres (tabla 7)

Tabla 7: Frecuencia de variable: Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
masculino	192	48.0
femenino	208	52.0
Total	400	100.0

- Nivel socio – económico: 18,2% de nivel bajo, 66,8% de nivel medio y 15% de nivel alto (tabla 8)

¹⁷ Statistical Package for the Social Sciences, Software estadístico producido por la empresa SPSS, Inc. Actualmente se llama PASW Statistics

Tabla 8: Frecuencia de variable: Nivel socio - económico

	Frecuencia	Porcentaje
bajo	73	18.2
medio	267	66.8
alto	60	15.0
Total	400	100.0

- Nivel educativo: 5% sin instrucción, 3% con primaria completa, 22,5% con secundaria completa, 66,5% en nivel universitario y un 7,5% con un nivel de postgrado (tabla 9)

Tabla 9: Frecuencia de variable: Nivel educativo

	Frecuencia	Porcentaje
sin instrucción	2	.5
primaria	12	3.0
secundaria	90	22.5
superior	266	66.5
postgrado	30	7.5
Total	400	100.0

- Edad: El 18,5% de los entrevistados se encuentran en el rango de menores de 25 años, un 53,8% en el rango de 25 a 35 años y un 27,8% pertenece al rango de mayores de 35 años (tabla 10)

Tabla 10: Frecuencia de variable: Edad

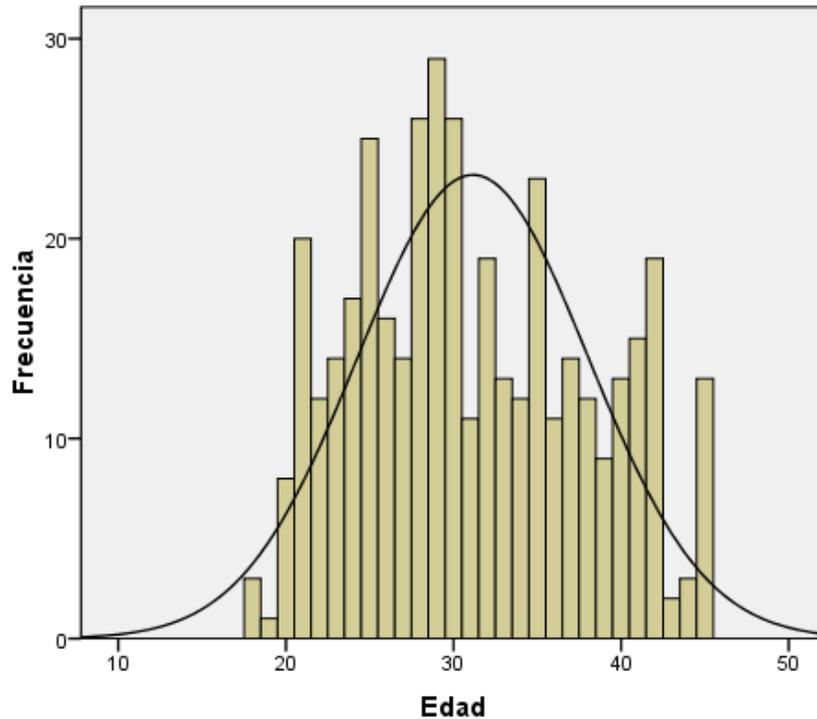
	Frecuencia	Porcentaje
< 25	74	18.5
25 - 35	215	53.8
> 35	111	27.8
Total	400	100.0

También se puede observar un promedio en la edad de 31 años, con una desviación de 7 años. En cuanto al rango se cumplió el propósito de la encuesta, el cual era llegar a una población de personas de 18 a 45 años (tabla 11). La distribución de los datos es simétrica (Ilustración 17).

Tabla 11: Sumarización de variable: Edad

N	Válidos	400
	Perdidos	0
	Media	31
	Desv. típ.	7
	Asimetría	0
	Mínimo	18
	Máximo	45

Ilustración 17: Histograma con curva normal de variable: Edad



3.2.3.2 Análisis por pregunta

- Se indagó sobre la principal valoración en el momento de la compra. El servicio al cliente, la calidad del producto y el precio fueron indicadas con las mayores valoraciones (33%, 32% y 30% respectivamente), el tiempo de entrega fue la última opción (tabla 12)
- Sobre la pregunta de si el sistema educativo ecuatoriano prepara a los estudiantes para dar un servicio al cliente de excelencia, solo un 45% de los encuestados contestaron afirmativamente (tabla 13)

Tabla 12: Frecuencia de variable: Lo que más valora cuando hace sus compras

	Frecuencia	Porcentaje
servicio al cliente	128	32.0
calidad del producto	132	33.0
tiempo de entrega	20	5.0
precio	120	30.0
Total	400	100.0

Tabla 13: Frecuencia de variable: Sistema educativo provee habilidades para dar servicio

	Frecuencia	Porcentaje
si	183	45.8
no	217	54.2
Total	400	100.0

En esta parte del cuestionario se indagó sobre la relación que tienen diferentes factores con el servicio al cliente. Cuando el texto se refiere a una relación fuerte, se está sumando las respuestas de medio alta y alta.

- Nivel socio-económico: 49,8 % de los encuestados afirman que hay una fuerte relación (tabla 14).

Tabla 14: Frecuencia de variable: Relación entre el NSE y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	67	16.8
relación media baja	40	10.0
relación media	94	23.5
relación media alta	112	28.0
relación alta	87	21.8
Total	400	100.0

- Capacitación: El 73,7 % de los encuestados indican que hay una fuerte relación con el servicio al cliente (tabla 15).

Tabla 15: Frecuencia de variable: Relación entre la capacitación y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	7	1.8
relación media baja	38	9.5
relación media	60	15.0
relación media alta	113	28.2
relación alta	182	45.5
Total	400	100.0

- Experiencia: El 68,5 % de los encuestados le asignaron una relación fuerte a la experiencia y el servicio al cliente (tabla 16).

Tabla 16: Frecuencia de variable: Relación entre la experiencia y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	22	5.5
relación media baja	35	8.8
relación media	69	17.2
relación media alta	118	29.5
relación alta	156	39.0
Total	400	100.0

- Salario: Los encuestados opinaron en un 56,5 % que la relación entre salario y servicio es fuerte (tabla 17).

Tabla 17: Frecuencia de variable: Relación entre el salario y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	24	6.0
relación media baja	51	12.8
relación media	99	24.8
relación media alta	94	23.5
relación alta	132	33.0
Total	400	100.0

- Estado anímico: 57 % de los encuestados afirman que hay una fuerte relación con el servicio al cliente (tabla 18).

Tabla 18: Frecuencia de variable: Relación entre el estado anímico y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	26	6.5
relación media baja	42	10.5
relación media	104	26.0
relación media alta	96	24.0
relación alta	132	33.0
Total	400	100.0

- Situación personal: Los encuestados opinaron en un 47,5 % que la relación entre la situación personal y el servicio es fuerte (tabla 19).

Tabla 19: Frecuencia de variable: Relación entre la situación personal y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	23	5.8
relación media baja	46	11.5
relación media	140	35.0
relación media alta	105	26.2
relación alta	86	21.5
Total	400	100.0

- Situación familiar: El 44,7 % de los encuestados le asignaron una relación fuerte a la situación familiar (tabla 20).

Tabla 20: Frecuencia de variable: Relación entre la situación familiar y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	33	8.2
relación media baja	64	16.0
relación media	124	31.0
relación media alta	102	25.5
relación alta	77	19.2
Total	400	100.0

- Autonomía en el puesto: El 52 % de los encuestados indican que hay una fuerte relación con el servicio al cliente (tabla 21).

Tabla 21: Frecuencia de variable: Relación entre la autonomía en el puesto y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	28	7.0
relación media baja	59	14.8
relación media	105	26.2
relación media alta	122	30.5
relación alta	86	21.5
Total	400	100.0

- Educación: Los encuestados opinaron en un 73 % que la relación entre educación y servicio es fuerte (tabla 22).

Tabla 22: Frecuencia de variable: Relación entre la educación y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	28	7.0
relación media baja	30	7.5
relación media	50	12.5
relación media alta	129	32.2
relación alta	163	40.8
Total	400	100.0

- Ambiente laboral: El 66,3% de los encuestados indicaron que la relación entre el ambiente laboral y el servicio al cliente es fuerte (tabla 23).

Tabla 23: Frecuencia de variable: Relación entre el ambiente laboral y el servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
relación baja	17	4.2
relación media baja	36	9.0
relación media	82	20.5
relación media alta	119	29.8
relación alta	146	36.5
Total	400	100.0

En esta parte del cuestionario se indagó sobre comportamientos respecto al servicio al cliente y algunas preguntas de conocimiento general.

- Se le preguntó a los encuestados sobre lo que consideran más importante, desde el punto de vista del servicio al cliente. El 41,2% indicó que el trato, 18,8% y 13,5% afirmaron que paciencia y comunicación son los aspectos más importantes. Un menor porcentaje de respuesta obtuvieron: recursividad, rapidez, sinceridad y conocimiento (tabla 24)

Tabla 24: Frecuencia de variable: Lo más importante desde el punto de vista del servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
trato	165	41.2
comunicación	54	13.5
paciencia	75	18.8
recursividad	26	6.5
rapidez	23	5.8
sinceridad	25	6.2
conocimiento	32	8.0
Total	400	100.0

- Se consideró preguntar a los encuestados sobre su conocimiento de una de las páginas sobre quejas de servicio de tal vez el mayor crecimiento de los últimos años. El 87,5% indicó no conocer la página (tabla 25)

Tabla 25: Frecuencia de variable: Conoce www.pesimoservicio.com

	Frecuencia	Porcentaje
si	50	12.5
no	350	87.5
Total	400	100.0

- Se constató que un 64,5% de los encuestados tienen la costumbre de quejarse frente al mal servicio al cliente. (tabla 26)

Tabla 26: Frecuencia de variable: ¿Tiene la costumbre de quejarse?

	Frecuencia	Porcentaje
si	258	64.5
no	142	35.5
Total	400	100.0

- El 57,2% de los encuestados indicaron desconocer la ley de defensa al consumidor. (tabla 27)

Tabla 27: Frecuencia de variable: ¿Conoce la ley de defensa al consumidor?

	Frecuencia	Porcentaje
si	171	42.8
no	229	57.2
Total	400	100.0

- Se preguntó sobre si los encuestados conocen la Institución a la cuál ir cuando los derechos de los consumidores son irrespetados, se encontró que el 75% de los mismos no la conocen (tabla 28).

De los encuestados que indicaron conocer la Institución solo el 22% afirmó haber presentado denuncias en dicho lugar (tabla 29).

A pesar de la falta de conocimiento de los consumidores y la falta de decisión de formalizar las quejas, se evidenció cierta eficiencia en la Defensoría del Pueblo, ya que el 62,5% de los que presentaron denuncias en dicha Institución, tuvieron respuestas favorables (tabla 30).

Tabla 28: Frecuencia de variable: ¿Conoce la Institución a la cual ir cuando se irrespetan los derechos del consumidor?

	Frecuencia	Porcentaje
si	100	25.0
no	300	75.0
Total	400	100.0

Tabla 29: Frecuencia de variable: ¿Ha presentado alguna denuncia en dicha institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	si	22	5.5	22.0
	no	78	19.5	78.0
	Total	100	25.0	100.0
Perdidos	Sistema	300	75.0	
Total		400	100.0	

Tabla 30: Frecuencia de variable: ¿El resultado de su denuncia fue favorable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	si	15	3.8	62.5
	no	9	2.2	37.5
	Total	24	6.0	100.0
Perdidos	Sistema	376	94.0	
Total		400	100.0	

Esta parte del cuestionario está dedicada exclusivamente a la percepción de los encuestados sobre el servicio ofrecido por algunas de las instituciones públicas más representativas de la ciudad. Para cada institución se le pidió a los encuestados calificarla en una escala del 1 al 5 (siendo 1 muy bueno y 5 muy malo). Al mostrar los resultados la referencia de calificación positiva, incluye los porcentajes de bueno y muy bueno.

- Pacifictel: El 22,2% calificó positivamente el servicio brindado por la telefonía pública. (tabla 31)

Tabla 31: Frecuencia de variable: Calificación - Pacifictel

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	9	2.2
bueno	80	20.0
regular	166	41.5
malo	110	27.5
muy malo	31	7.8
no tiene / no contesta	4	1.0
Total	400	100.0

- Interagua: El 49,5% de los encuestados otorgó una calificación positiva al servicio de Interagua. (tabla 32)

Tabla 32: Frecuencia de variable: Calificación -

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	16	4.0
bueno	181	45.2
regular	167	41.8
malo	24	6.0
muy malo	6	1.5
no tiene / no contesta	6	1.5
Total	400	100.0

- Empresa Eléctrica del Ecuador: El 28,6% de los encuestados calificó positivamente su servicio al cliente. (tabla 33)

Tabla 33: Frecuencia de variable: Calificación – Empresa Eléctrica del Ecuador

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	11	2.8
bueno	103	25.8
regular	166	41.5
malo	93	23.2
muy malo	19	4.8
no tiene / no contesta	8	2.0
Total	400	100.0

- Municipalidad de Guayaquil: El 68,7% de los encuestados dio una calificación positiva para el servicio que brinda la Municipalidad de Guayaquil. (tabla 34)

Tabla 34: Frecuencia de variable: Calificación – Municipalidad de

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	102	25.5
bueno	173	43.2
regular	97	24.2
malo	20	5.0
muy malo	8	2.0
Total	400	100.0

- Policía Nacional: Un 6,8% de los encuestados le otorgó una calificación positiva a la Institución policial. (tabla 35)

Tabla 35: Frecuencia de variable: Calificación – Policía

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	3	.8
bueno	24	6.0
regular	130	32.5
malo	173	43.2
muy malo	66	16.5
no tiene / no contesta	4	1.0
Total	400	100.0

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: El 12,4% de los encuestados calificó positivamente al servicio brindado por esta institución. (tabla 36)

Tabla 36: Frecuencia de variable: Calificación – Instituto Ecuatoriano de

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	5	1.2
bueno	45	11.2
regular	84	21.0
malo	140	35.0
muy malo	123	30.8
no tiene / no contesta	3	.8
Total	400	100.0

- Comisión de Tránsito del Guayas: Una calificación positiva fue otorgado por un 19,7% de los encuestados hacia el servicio brindado por la CTG. (tabla 37)

Tabla 37: Frecuencia de variable: Calificación – Comisión de Tránsito del

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	2	.5
bueno	77	19.2
regular	121	30.2
malo	134	33.5
muy malo	65	16.2
no tiene / no contesta	1	.2
Total	400	100.0

- Gobernación del Guayas: El 29,8% de los encuestados calificó positivamente el servicio de la Institución provincial. Se debe indicar también que un 12.5% de los encuestados no contestó o afirmó no haber tenido contacto con el servicio de la mencionada institución (tabla 38)

Tabla 38: Frecuencia de variable: Calificación – Gobernación del Guayas

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	28	7.0
bueno	91	22.8
regular	137	34.2
malo	63	15.8
muy malo	31	7.8
no tiene / no contesta	50	12.5
Total	400	100.0

- Servicio de rentas Internas: El 53% de los encuestados calificó positivamente el servicio de esta Institución (tabla 39)

Tabla 39: Frecuencia de variable: Servicio de Rentas Internas

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	41	10.2
bueno	171	42.8
regular	142	35.5
malo	25	6.2
muy malo	6	1.5
no tiene / no contesta	15	3.8
Total	400	100.0

La última parte del cuestionario fue direccionada a las personas que actualmente trabajan para alguna empresa.

- De los 400 encuestados, el 66% (264) afirmaron que trabajaban para alguna empresa en el momento que fue realizada esta encuesta (tabla 40)

Tabla 40: Frecuencia de variable: ¿Trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje
si	264	66.0
no	136	34.0
Total	400	100.0

- El 90,2% de los encuestados afirmó que en su empresa se hace hincapié en la calidad del servicio que se brinda a los clientes (tabla 41)

Tabla 41: Frecuencia de variable: ¿Se hace hincapié en la calidad del servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
si	238	90.2
no	26	9.8
Total	264	100.0

- El 81,1% de los encuestados indicó que una de las fortalezas de su empresa es el servicio al cliente (tabla 42)

Tabla 42: Frecuencia de variable: ¿El servicio al cliente es una fortaleza en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
si	214	81.1
no	50	18.9
Total	264	100.0

- El 87,5% de los encuestados calificó el clima laboral de su empresa como bueno y muy bueno (tabla 43)
- Sobre el nivel de autonomía, el 39,8% de los encuestados afirmó tener un nivel alto de autonomía y un 53% indicó que su nivel de autonomía es medio (tabla 44)

Tabla 43: Frecuencia de variable: Calificación del clima laboral en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	85	32.2
bueno	146	55.3
regular	22	8.3
malo	11	4.2
Total	264	100.0

Tabla 44: Frecuencia de variable: Nivel de autonomía en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje
alto	105	39.8
medio	140	53.0
bajo	19	7.2
Total	264	100.0

- El 75,4% de los encuestados indicó que en sus empresas existe por lo menos un medio para que los clientes puedan quejarse (tabla 45)

Tabla 45: Frecuencia de variable: ¿Existen medios para canalizar las quejas de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
si	199	75.4
no	65	24.6
Total	264	100.0

- Se pidió a los encuestados calificar el servicio al cliente de su empresa y su servicio al cliente como individuo. La calificación del servicio al cliente de la empresa obtuvo un promedio de 8,33. A nivel individual el servicio al cliente logró una calificación promedio de 8,66 (tabla 46)

En ambos caso las distribuciones de las calificaciones se sesgan hacia los valores más altos. En la distribución de la calificación empresarial se observa un pico importante en 8, mientras que en la calificación individual se observa que las calificaciones de 8, 9 y 10 tienen similar cantidad de respuestas. (Ilustraciones 18 y 19).

Tabla 46: Sumarización variables: Calificación del nivel de servicio al cliente en la empresa e individual

		Califique el nivel de servicio de su empresa	Califique personal del nivel de servicio
N	Válidos	264	264
	Perdidos	0	0
Media		8.33	8.66
Mediana		8.00	9.00
Moda		8	8
Desv. típ.		1.288	1.214
Rango		6	6
Mínimo		4	4
Máximo		10	10
Percentiles	25	8.00	8.00
	50	8.00	9.00
	75	9.00	10.00

Ilustración 18: Histograma variable: Nivel de servicio en la empresa

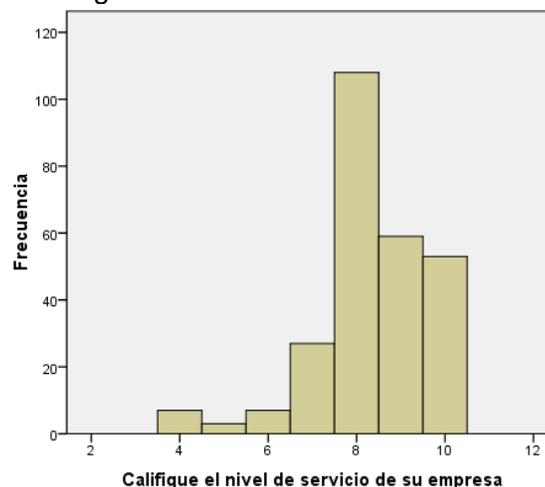
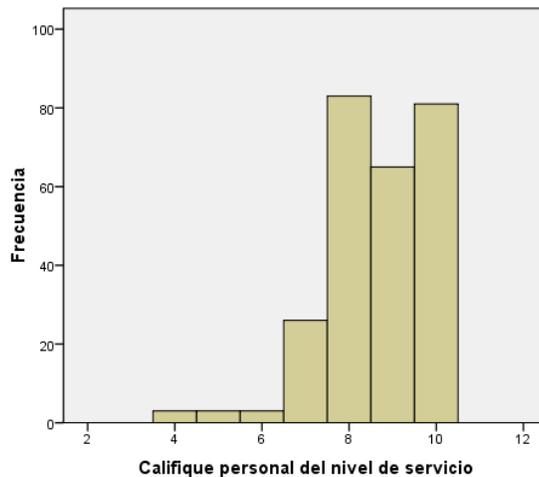


Ilustración 19: Histograma variable: Nivel de servicio individual



3.2.3.3 Cruces de variables

- Sexo vs. principal valoración cuando hace compras: Se observó que las principales valoraciones en los hombres son la calidad del producto (35,9%) y el precio (31,8%); en las mujeres en cambio las principales valoraciones son el servicio al cliente (36,1%) y la calidad del producto (30,3%) (tabla 47)

Tabla 47: Tabla de contingencia: Sexo vs. Principal valoración cuando hace compras

			Lo que más valora cuando hace sus compras				
			servicio al cliente	calidad del producto	tiempo de entrega	precio	Total
Sexo	masculino	Recuento	53	69	9	61	192
		% de Sexo	27.6%	35.9%	4.7%	31.8%	100.0%
	femenino	Recuento	75	63	11	59	208
		% de Sexo	36.1%	30.3%	5.3%	28.4%	100.0%
Total		Recuento	128	132	20	120	400
		% de Sexo	32.0%	33.0%	5.0%	30.0%	100.0%

- Sexo vs. lo más importante en el servicio al cliente: Se tienen resultados similares para hombres y mujeres, así en ambos casos los tres aspectos del servicio más valorados son el trato, la paciencia y la comunicación (tabla 48)

Tabla 48: Tabla de contingencia: Sexo vs. lo más importante en el servicio al cliente

			Lo más importante desde el punto de vista del servicio al cliente							Total
			trato	comunicación	paciencia	recursividad	rapidez	sinceridad	conocimiento	
Sexo	masculino	Recuento	77	27	38	15	11	12	12	192
		% de Sexo	40.1%	14.1%	19.8%	7.8%	5.7%	6.2%	6.2%	100.0%
	femenino	Recuento	88	27	37	11	12	13	20	208
		% de Sexo	42.3%	13.0%	17.8%	5.3%	5.8%	6.2%	9.6%	100.0%
Total		Recuento	165	54	75	26	23	25	32	400
		% de Sexo	41.2%	13.5%	18.8%	6.5%	5.8%	6.2%	8.0%	100.0%

- Sexo vs. costumbre de quejarse: En ambos sexos existe la costumbre de quejarse. El 65,1% y 63,9% de hombres y mujeres respectivamente, afirmaron tener la costumbre de quejarse cuando no se atienden sus requerimientos como clientes (tabla 49)

Tabla 49: Tabla de contingencia: Sexo vs. tiene costumbre de quejarse

			Tiene la costumbre de quejarse?		
			si	no	Total
Sexo	masculino	Recuento	125	67	192
		% de Sexo	65.1%	34.9%	100.0%
	femenino	Recuento	133	75	208
		% de Sexo	63.9%	36.1%	100.0%
Total		Recuento	258	142	400
		% de Sexo	64.5%	35.5%	100.0%

- Sexo vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor: Se aprecia que en ambos sexos es mayor la proporción de los que desconoce la ley. Tanto en hombres como en mujeres es un aproximadamente 42% que desconoce la ley de defensa al consumidor (tabla 50)

Tabla 50: Tabla de contingencia: Sexo vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor

			Conoce la ley de defensa al consumidor?		
			si	no	Total
Sexo	masculino	Recuento	82	110	192
		% de Sexo	42.7%	57.3%	100.0%
	femenino	Recuento	89	119	208
		% de Sexo	42.8%	57.2%	100.0%
Total		Recuento	171	229	400
		% de Sexo	42.8%	57.2%	100.0%

- Grupo de edad vs. principal valoración cuando hace compras: Se observa que tanto en los menores de 25, como en los mayores de 35 la principal valoración la

tiene la calidad del producto. En el grupo de 25 a 35 años, la principal valoración la tiene el servicio al cliente (tabla 51)

Tabla 51: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. lo que más valora cuando hace compras

		Lo que más valora cuando hace sus compras					Total
		servicio al cliente	calidad del producto	tiempo de entrega	precio		
Grupos edades < 25	Recuento	21	28	4	21	74	
	% de Grupos edades	28.4%	37.8%	5.4%	28.4%	100.0%	
25 - 35	Recuento	72	63	11	69	215	
	% de Grupos edades	33.5%	29.3%	5.1%	32.1%	100.0%	
> 35	Recuento	35	41	5	30	111	
	% de Grupos edades	31.5%	36.9%	4.5%	27.0%	100.0%	
Total	Recuento	128	132	20	120	400	
	% de Grupos edades	32.0%	33.0%	5.0%	30.0%	100.0%	

- Grupo de edad vs. lo más importante en el servicio al cliente: En los tres grupos de edades se observa el mismo comportamiento, en primer lugar se ubica el trato y luego la paciencia y la comunicación (tabla 52)

Tabla 52: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. lo más importante en el servicio al cliente

		Lo más importante desde el punto de vista del servicio al cliente							Total
		trato	comunicación	paciencia	recursividad	rapidez	sinceridad	conocimiento	
Grupos edades < 25	Recuento	25	10	14	5	5	4	11	74
	% de Grupos edades	33.8%	13.5%	18.9%	6.8%	6.8%	5.4%	14.9%	100.0%
25 - 35	Recuento	93	34	39	14	11	12	12	215
	% de Grupos edades	43.3%	15.8%	18.1%	6.5%	5.1%	5.6%	5.6%	100.0%
> 35	Recuento	47	10	22	7	7	9	9	111
	% de Grupos edades	42.3%	9.0%	19.8%	6.3%	6.3%	8.1%	8.1%	100.0%
Total	Recuento	165	54	75	26	23	25	32	400
	% de Grupos edades	41.2%	13.5%	18.8%	6.5%	5.8%	6.2%	8.0%	100.0%

- Grupo de edad vs. Costumbre de quejarse: Se tiene que conforme mayor es la edad, existe una mayor tendencia a quejarse, así la misma pasa de un 59,5% en los menores de 25 años a un 66,7% en los mayores de 35 años (tabla 53)

Tabla 53: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. tiene costumbre de auejarse

		Tiene la costumbre de quejarse?		
		si	no	Total
Grupos edades < 25	Recuento	44	30	74
	% de Grupos edades	59.5%	40.5%	100.0%
25 - 35	Recuento	140	75	215
	% de Grupos edades	65.1%	34.9%	100.0%
> 35	Recuento	74	37	111
	% de Grupos edades	66.7%	33.3%	100.0%
Total	Recuento	258	142	400
	% de Grupos edades	64.5%	35.5%	100.0%

- Grupo de edad vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor: En este cruce se observa que a mayor edad, mayor es el desconocimiento de la ley de defensa al consumidor. Así el conocimiento pasa de un 54,1% en aquellos menores de 25 años a un 35,1% en los mayores de 35 años (tabla 54)
- Nivel socio-económico vs. principal valoración cuando hace compras: Se ha encontrado que en el nivel bajo la principal valoración en el momento de la compra es el precio (43,8%). En los niveles medio y alto en cambio, la principal valoración la constituye la calidad del producto (tabla 55)

Tabla 54: Tabla de contingencia: Grupos edades vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor

			Conoce la ley de defensa al consumidor?		
			si	no	Total
Grupos edades < 25	Recuento		40	34	74
	% de Grupos edades		54.1%	45.9%	100.0%
25 - 35	Recuento		92	123	215
	% de Grupos edades		42.8%	57.2%	100.0%
> 35	Recuento		39	72	111
	% de Grupos edades		35.1%	64.9%	100.0%
Total	Recuento		171	229	400
	% de Grupos edades		42.8%	57.2%	100.0%

Tabla 55: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. lo que más valora cuando hace compras

			Lo que más valora cuando hace sus compras				
			servicio al cliente	calidad del producto	tiempo de entrega	precio	Total
Nivel socio-económico bajo	Recuento		19	17	5	32	73
	% de Nivel socio-económico		26.0%	23.3%	6.8%	43.8%	100.0%
medio	Recuento		89	94	11	73	267
	% de Nivel socio-económico		33.3%	35.2%	4.1%	27.3%	100.0%
alto	Recuento		20	21	4	15	60
	% de Nivel socio-económico		33.3%	35.0%	6.7%	25.0%	100.0%
Total	Recuento		128	132	20	120	400
	% de Nivel socio-económico		32.0%	33.0%	5.0%	30.0%	100.0%

- Nivel socio-económico vs. lo más importante en el servicio: En los tres niveles, lo más importante gira en torno al trato, la comunicación y la paciencia. En el nivel bajo el trato y la comunicación tienen un 47,9% y 16,4% respectivamente; en el nivel medio el trato y la paciencia tienen un 41,2% y 18,4% respectivamente; finalmente en el nivel alto el trato y la paciencia comparten un aproximado de 30% cada una (tabla 56)

- Nivel socio-económico vs. costumbre de quejarse: En los tres niveles se observa que hay la costumbre de quejarse, aunque es un poco más marcado en los niveles medio y bajo (tabla 57)

Tabla 56: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. lo más importante en el servicio al cliente

			Lo más importante desde el punto de vista del servicio al cliente							Total
			trato	comunicación	paciencia	recursividad	rapidez	sinceridad	conocimiento	
Nivel socio-económico	bajo	Recuento	35	12	8	8	3	4	3	73
		% de Nivel socio-económico	47.9%	16.4%	11.0%	11.0%	4.1%	5.5%	4.1%	100.0%
	medio	Recuento	110	35	49	15	16	17	25	267
		% de Nivel socio-económico	41.2%	13.1%	18.4%	5.6%	6.0%	6.4%	9.4%	100.0%
	alto	Recuento	20	7	18	3	4	4	4	60
		% de Nivel socio-económico	33.3%	11.7%	30.0%	5.0%	6.7%	6.7%	6.7%	100.0%
Total		Recuento	165	54	75	26	23	25	32	400
		% de Nivel socio-económico	41.2%	13.5%	18.8%	6.5%	5.8%	6.2%	8.0%	100.0%

Tabla 57: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. tiene costumbre de quejarse

			Tiene la costumbre de quejarse?		
			si	no	Total
Nivel socio-económico	bajo	Recuento	47	26	73
		% de Nivel socio-económico	64.4%	35.6%	100.0%
	medio	Recuento	176	91	267
		% de Nivel socio-económico	65.9%	34.1%	100.0%
	alto	Recuento	35	25	60
		% de Nivel socio-económico	58.3%	41.7%	100.0%
Total		Recuento	258	142	400
		% de Nivel socio-económico	64.5%	35.5%	100.0%

- Nivel socio-económico vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor: Se observa que hacia los niveles bajos se tiene un menor conocimiento de la ley, en cambio en el nivel alto se nota un mayor conocimiento de la ley de defensa al consumidor. (tabla 58)

Tabla 58: Tabla de contingencia: Nivel socio-económico vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor

			Conoce la ley de defensa al consumidor?		
			si	no	Total
Nivel socio-económico	bajo	Recuento	27	46	73
		% de Nivel socio-económico	37.0%	63.0%	100.0%
	medio	Recuento	114	153	267
		% de Nivel socio-económico	42.7%	57.3%	100.0%
	alto	Recuento	30	30	60
		% de Nivel socio-económico	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Recuento	171	229	400
		% de Nivel socio-económico	42.8%	57.2%	100.0%

- Nivel educativo vs. Principal valoración cuando hace compras: Las principales valoraciones en los niveles sin instrucción, primaria y secundaria son la calidad del producto y el precio; en las personas con nivel educativo superior y de maestría, las principales valoraciones son la calidad del producto y el servicio.(tabla 59)

Tabla 59: Tabla de contingencia: Nivel educativo vs. Principal valoración cuando hace compras

			Lo que más valora cuando hace sus compras				
			servicio al cliente	calidad del producto	tiempo de entrega	precio	Total
Nivel educativo (máximo alcanzado)	sin instrucción	Recuento	0	1	0	1	2
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%
	primaria	Recuento	2	5	0	5	12
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	16.7%	41.7%	0.0%	41.7%	100.0%
	secundaria	Recuento	20	26	8	36	90
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	22.2%	28.9%	8.9%	40.0%	100.0%
	superior	Recuento	90	91	10	75	266
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	33.8%	34.2%	3.8%	28.2%	100.0%
	postgrado	Recuento	16	9	2	3	30
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	53.3%	30.0%	6.7%	10.0%	100.0%
Total		Recuento	128	132	20	120	400
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	32.0%	33.0%	5.0%	30.0%	100.0%

- Nivel educativo vs. lo más importante en el servicio al cliente: En todos los niveles de educación, lo que se considera como más importante respecto del servicio al cliente es el trato por parte de los servidores en una empresa. (tabla 60)

Tabla 60: Tabla de contingencia: Nivel educativo vs. lo más importante en el servicio al cliente

			Lo más importante desde el punto de vista del servicio al cliente							Total
			trato	comunicación	paciencia	recursividad	rapidez	sinceridad	conocimiento	
Nivel educativo (máximo alcanzado)	sin instrucción	Recuento	1	0	1	0	0	0	0	2
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	50.0%	.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	primaria	Recuento	5	2	2	2	1	0	0	12
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	41.7%	16.7%	16.7%	16.7%	8.3%	.0%	.0%	100.0%
	secundaria	Recuento	38	13	14	8	5	6	6	90
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	42.2%	14.4%	15.6%	8.9%	5.6%	6.7%	6.7%	100.0%
	superior	Recuento	104	38	52	15	16	19	22	266
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	39.1%	14.3%	19.5%	5.6%	6.0%	7.1%	8.3%	100.0%
postgrado	Recuento	17	1	6	1	1	0	4	30	
	% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	56.7%	3.3%	20.0%	3.3%	3.3%	.0%	13.3%	100.0%	
Total	Recuento	165	54	75	26	23	25	32	400	
	% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	41.2%	13.5%	18.8%	6.5%	5.8%	6.2%	8.0%	100.0%	

- Nivel educativo vs. Costumbre de quejarse: Los encuestados de todos los niveles educativos afirmaron tener la costumbre de quejarse cuando no reciben un trato adecuado como clientes (porcentajes superiores al 50%). Esta costumbre se refleja en mayor manera en aquellos con niveles sin instrucción, primaria y superior. (tabla 61)

Tabla 61: Tabla de contingencia: Nivel educativo vs. conocimiento de la ley de defensa al consumidor

			Tiene la costumbre de quejarse?		
			si	no	Total
Nivel educativo (máximo alcanzado)	sin instrucción	Recuento	2	0	2
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	100.0%	.0%	100.0%
	primaria	Recuento	8	4	12
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	66.7%	33.3%	100.0%
	secundaria	Recuento	51	39	90
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	56.7%	43.3%	100.0%
	superior	Recuento	180	86	266
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	67.7%	32.3%	100.0%
postgrado	Recuento	17	13	30	
	% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	56.7%	43.3%	100.0%	
Total	Recuento	258	142	400	
	% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	64.5%	35.5%	100.0%	

- Nivel educativo vs. Conocimiento de la ley de defensa al consumidor: Se puede observar que hay un mayor porcentaje de encuestados que conocen la ley de defensa al consumidor, con forme es más alto su nivel de educación. (tabla 62)

Tabla 62: Tabla de contingencia: Sexo vs. Conocimiento de la ley de defensa al consumidor

			Conoce la ley de defensa al consumidor?		
			si	no	Total
Nivel educativo (máximo alcanzado)	sin instrucción	Recuento	2	0	2
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	100.0%	.0%	100.0%
primaria		Recuento	4	8	12
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	33.3%	66.7%	100.0%
secundaria		Recuento	35	55	90
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	38.9%	61.1%	100.0%
superior		Recuento	116	150	266
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	43.6%	56.4%	100.0%
postgrado		Recuento	14	16	30
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	46.7%	53.3%	100.0%
Total		Recuento	171	229	400
		% de Nivel educativo (máximo alcanzado)	42.8%	57.2%	100.0%

3.3 ENCUESTA A EMPRESARIOS

3.3.1 OBJETIVOS

- Determinar factores importantes que podrían incidir en la calidad del servicio al cliente brindado por las empresas
- Analizar algunos comportamientos que se dan en la empresa tanto de bienes, como de servicios de la ciudad
- Determinar los medios que existen en las empresas para que los clientes puedan expresar su inconformidad.
- Determinar el nivel de inversión de las empresas en investigación de mercados y capacitación.

3.3.2 METODOLOGÍA

3.3.2.1 Población

La población consta de empresarios de la ciudad de Guayaquil (gerentes, presidentes o dueños de empresas)

3.3.2.2 Método de muestreo

El método de muestreo utilizado fue un muestreo no probabilístico por cuotas¹⁸. Para ello, se tomó una muestra de 100 empresarios (gerentes, presidentes o dueños de empresas).

Los encuestados fueron tomados de bases de datos de cámaras de la producción, de bases de datos de la Internet y de bases propias.

3.3.2.3 Instrumento de medición

El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el Anexo D

3.3.3 RESULTADOS

3.3.3.1 Constitución de la muestra

La muestra está compuesta de la siguiente manera:

- Tipo de empresa: Se consideró en la muestra un 89% de empresas privadas y un 11% de empresas públicas (tabla 63)
- Así mismo las empresas de la muestra se dividen en un 38% de manufactura y un 62% de empresas de servicios (tabla 64)

Tabla 63: Frecuencia de variable: Tipo de Empresa (pública o privada)

	Frecuencia	Porcentaje
pública	11	11.0
privada	89	89.0
Total	100	100.0

Tabla 64: Frecuencia de variable: Tipo de Empresa (manufactura o servicios)

	Frecuencia	Porcentaje
manufactura	38	38.0
servicios	62	62.0
Total	100	100.0

¹⁸ En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones. Una vez determinada la cuota se eligen los primeros que se encuentren que cumplan esas características.

3.3.3.2 Análisis por pregunta

- Sobre si se hace hincapié en la calidad del servicio al cliente, el 98% de los encuestados contestaron afirmativamente (tabla 65)

Tabla 65: Frecuencia de variable: ¿Se hace hincapié en la calidad del servicio

	Frecuencia	Porcentaje
si	98	98.0
no	2	2.0
Total	100	100.0

- El 82% de los encuestados, consideran que el servicio al cliente es una fortaleza en su empresa (tabla 66)

Tabla 66: Frecuencia de variable: ¿El servicio al cliente es una fortaleza en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
si	82	82.0
no	18	18.0
Total	100	100.0

- Sobre el clima laboral, el 45% lo considera como muy bueno, 48% como bueno y un 7% consideran que el mismo es regular. (tabla 67)

Tabla 67: Frecuencia de variable: Calificación del clima laboral en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	45	45.0
bueno	48	48.0
regular	7	7.0
Total	100	100.0

- Se indagó también sobre el nivel de autonomía en las empresas, a lo cual el 26% indicó que es alto, 64% medio y el otro 10% indicó que es bajo o simplemente no existe. (tabla 68)

Tabla 68: Frecuencia de variable: Nivel de autonomía en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje
alto	26	26.0
medio	64	64.0
bajo	9	9.0
ninguno	1	1.0
Total	100	100.0

- Sobre los medios que existen para canalizar las quejas de los clientes, el 90% de los encuestados indicó que si existen dentro de su empresa. (tabla 69)

Tabla 69: Frecuencia de variable: ¿Existen medios para canalizar las quejas de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
si	90	90.0
no	10	10.0
Total	100	100.0

- Analizando aquellas empresas que poseen los medios para que el cliente canalice sus quejas, se encuentra que el medio más utilizado es el correo electrónico (70,3%), le siguen el buzón de sugerencias con un 38,5% y la línea 1-800 con un 33%. (tabla 70)

Tabla 70: Frecuencia Múltiple: Mecanismos para canalización de las quejas de los clientes

	Respuestas		
	Nº	Porcentaje	Porcentaje de casos
Línea 1-800	30	15.5%	33.0%
Buzón de sugerencias	35	18.0%	38.5%
Correo electrónico	64	33.0%	70.3%
Departamento de quejas	37	19.1%	40.7%
Otro mecanismo de queja	28	14.4%	30.8%
Total	194	100.0%	213.2%

- El 75% de las empresas indicaron que se realiza investigación de mercados (tabla 71), de ellas 53,3% se vale de empresas externas para la realización de los mismos, 40% utiliza sus propios medios para la investigación de mercados y un 6,7% utiliza ambas opciones (tabla 72).

Tabla 71: Frecuencia de variable: ¿Se realizan estudios de mercado?

	Frecuencia	Porcentaje
si	75	75.0
no	25	25.0
Total	100	100.0

Tabla 72: Frecuencia de variable: ¿Quién realiza los estudios de mercado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	personal propio	30	30.0	40.0
	empresa externa	40	40.0	53.3
	ambos	5	5.0	6.7
	Total	75	75.0	100.0
Perdidos	Sistema	25	25.0	
Total		100	100.0	

- Sobre la existencia de indicadores sobre la calidad del servicio al cliente, el 81% de los encuestados indicaron que sus respectivas empresas si poseen indicadores para tales mediciones (tabla 73).

Tabla 73: Frecuencia de variable: ¿Existen indicadores sobre la calidad del servicio al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje
si	81	81.0
no	19	19.0
Total	100	100.0

- Se indagó sobre la cantidad de horas por año de capacitación a los colaboradores de la empresa. Se observó que el promedio fue de 72 horas. Por el coeficiente de asimetría se concluye que hay una mayor tendencia a tener pocas horas de capacitación (menos de la media). Se observa también una alta variabilidad (superior al 100%), lo cual refleja la diferencia entre empresas que tienen un buen número de horas de capacitación contra otras cuyo capacitación es muy baja o incluso nula (tabla 74).

Tabla 74: Sumarización variable: Horas por año de

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		72
Mediana		40
Moda		40
Desv. típ.		86
Asimetría		3
Error típ. de asimetría		0
Rango		450
Mínimo		0
Máximo		450
Percentiles	25	20
	50	40
	75	80

- El 67% de los encuestados afirmó que dentro de los programas de capacitación en su empresa, se incluyen temas relacionados con el servicio al cliente para los colaboradores de la empresa (tabla 75).

Tabla 75: Frecuencia de variable: Capacitación en temas de servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
si	67	67.0
no	33	33.0
Total	100	100.0

- Se le pidió a los encuestados que califiquen el servicio al cliente de su empresa. El 87% otorgó calificaciones entre 7 y 9, la calificación promedio se ubicó en 8. (tabla 76 y 77).

Tabla 76: Frecuencia de variable: Calificación del nivel de servicio al cliente en

	Frecuencia	Porcentaje
5	2	2.0
6	7	7.0
7	12	12.0
8	43	43.0
9	32	32.0
10	4	4.0
Total	100	100.0

Tabla 77: Sumarización variable: Calificación del nivel de servicio al cliente en la empresa

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		8
Mediana		8
Moda		8
Desv. típ.		1
Asimetría		0
Error típ. de asimetría		0
Rango		5
Mínimo		5
Máximo		10
Percentiles	25	8
	50	8
	75	9

3.4 ESTUDIO DE “CLIENTE FANTASMA”

3.4.1 OBJETIVOS

El objetivo de haber realizado estudios de “Mystery shopper” o “Cliente fantasma”, fue en primer lugar probar la versatilidad de esta herramienta y la calidad de los resultados, los mismos que pueden ser utilizados con fines de mejoramiento desde el punto de vista de infraestructura y procesos hasta en lo concerniente a la selección del personal y la capacitación del mismo.

3.4.2 METODOLOGÍA

Se seleccionaron diferentes empresas aleatoriamente de entre diferentes sectores (se apuntó a aquellas empresas con dedicación en los servicios) Luego en diferentes sucursales de las empresas seleccionadas y en diferentes fechas se realizó una visita, en cada una de las cuales se simuló una situación y se realizó una observación de distintos aspectos, como limpieza, orden, supervisión, entre otros. El tipo de observación llevada a cabo en este estudio fue:

- **Estructurada:** Se contó con una estructura de comportamientos y situaciones que debían ser observadas
- **Personal:** Un investigador realizaba la medición
- **Natural:** Se observó los comportamientos mientras tenían lugar en el ambiente; y
- **Oculto:** Los servidores no se dan cuenta de que se los estaba observando o evaluando.

Las observaciones, la evaluación de la situación simulada y la evaluación de la visita se llevaron a un formato que se detalla más adelante.

3.4.2.1 Selección de empresas a ser evaluadas

Las empresas seleccionadas (junto con las sucursales evaluadas) fueron las siguientes:

- Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. – Fybeca (**Farmacia**)

Tabla 78: Visitas empresa Farmacias y Comisariatos S.A. - Sucursales y fechas

Sucursal	Fecha / Hora
----------	--------------

Centro Comercial Mall del Sur.	05 de Junio de 2008; 18h30
Cañar y Chile, Esquina.	04 de Junio de 2008; 18h30
Centro Comercial Garzocentro	03 de Junio de 2008; 17h30
Urdesa	23 de Mayo de 2008; 19h00
Mall del Sol	06 de Junio de 2008; 17h30
Vía Samborondón	7 de junio de 2008; 00h30
Ceibos	7 de junio de 2008; 20h00
Km 11 de la Vía a	24 de Mayo de 2008; 21h00
Centro Comercial Mall del sol autoservicio Megamaxi	06 de Junio de 2008; 20h00

Fuente: Elaboración propia

- Corporación KFC Opercom S.A. – Kentucky Fried Chicken (**Alimentos**)

Tabla 79: Visitas empresa Corporación KFC Opercom S.A. - Sucursales y fechas

Sucursal	Fecha / Hora
Parque California	01 de Junio de 2008; 18h00
Centro Comercial Plaza Quil	23 de Mayo de 2009; 20h00
Centro	25 de Mayo de 2008; 20h00
Alborada	25 de Mayo de 2008; 18h00
Km 4 vía a Daule	24 de Mayo de 2008; 18h00

Fuente: Elaboración propia

- Corporación El Rosado S.A. – Mi Comisariato (**Autoservicio**)

Tabla 80: Visitas empresa Corporación El Rosado S.A. - Sucursales y fechas

Sucursal	Fecha / Hora
Centro Comercial Plaza Mayor	10 de Julio de 2008; 17h00
Centro Comercial Riocentro Sur	10 de Julio de 2008; 19h00
Av. Francisco de Orellana	11 de Julio de 2008; 17h00
Paseo Shopping vía a Daule	11 de Julio de 2008; 19h00
Centro Comercial Albán Borja	12 de Julio de 2008; 19h00
Centro Comercial Río Centro Ceibos	12 de Julio de 2008; 17h00

Fuente: Elaboración propia

- Mobil Ecuador – Mobil on the Run (**Autoservicio**)

Tabla 81: Visitas empresa Mobil del Ecuador (Mobil on the Run) - Sucursales y fechas

Sucursal	Fecha / Hora
Cordova y Loja	15 de Julio de 2008; 17h00
Fae 1	15 de Julio de 2008; 18h00
Ceibos	16 de Julio de 2008; 17h00

Av. de las Américas	16 de Julio de 2008; 19h00
Av. Francisco de Orellana	17 de Julio de 2008; 17h00
Duran	1 de Agosto de 2008; 17h00

Fuente: Elaboración propia

- Pizza Hut Ecuador (**Alimentos**)

Tabla 82: Visitas empresa Pizza Hut Ecuador - Sucursales y fechas

Sucursal	Fecha / Hora
Centro	02 de Agosto de 2008; 18h00
Centro Sur	03 de Agosto de 2008; 18h00
Urdesa: Av. Víctor Emilio Estrada 427 y Ébanos	04 de Agosto de 2008; 18h00
Centro Comercial Mall del Sur	06 de Agosto de 2008; 18h00
Alborada	12 de Agosto de 2008; 18h00
Terminal Terrestre "Jaime Roldós"	14 de Agosto de 2008; 18h00

Fuente: Elaboración propia

- Sweet and Coffee (**Alimentos**)

Tabla 83: Visitas empresa Sweet and Coffee - Sucursales y fechas

Sucursal	Fecha / Hora
Centro Comercial Riocentro Ceibos	20 de Agosto de 2008; 18h00
Centro Comercial Mall del Sol	22 de Agosto de 2008; 18h00
Centro Comercial San Marino	24 de Agosto de 2008; 18h00
Gasolinera Primax - La Atarazana	26 de Agosto de 2008; 18h00
Centro Comercial Riocentro Entreríos	28 de Agosto de 2008; 18h00
Gasolinera Primax – Entreríos	30 de Agosto de 2008; 18h00
Centro Comercial Mall del Sur	2 de Octubre de 2008; 18h00

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.2 Instrumento de medición

Como instrumento de medición fue tomado un formato estándar (ver Anexo E)

3.4.3 RESULTADOS

Vale la pena resaltar desde ya el aporte que tienen este tipo de estudios para el mejoramiento continuo de las empresas, sobre todo en aquellas donde el contacto con el cliente es mayor.

En términos generales, se pudo evidenciar que un factor común en la mayoría de visitas realizadas a diferentes empresas de la ciudad de Guayaquil, la falta de estandarización en los procesos de servicio al cliente, lo cual posiblemente esté ligado a la falta de manuales de procesos, falta de capacitación, escasos incentivos o mala dirección. A continuación se presenta un resumen general de las evaluaciones realizadas en las diferentes empresas. Para observar las observaciones de cada una de las visitas por empresa vea el Anexo F.

3.4.3.1 Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. – Fybeca

- En general la limpieza, orden e iluminación en todos los locales es adecuada excepto en el local de los Ceibos.
- En cuanto a ventilación todos los locales tienen un buen sistema de aire acondicionado, que brinda percepción de confort en todo el local. Gracias a este sistema de ventilación y aire acondicionado no existe ningún tipo de olores desagradables.
- En la mayoría de las visitas, la apreciación respecto de la supervisión son malas, apenas en dos de ellas se menciona que son aceptables y dos adicionales en las que no se evidencia supervisión por lo tanto no aplica. En conclusión al parecer la supervisión no es la adecuada en la mayoría de los locales de FYBECA.
- En general el trato al cliente en todos los locales es bueno, pero no es un estándar en los locales de la firma.

3.4.3.2 Corporación KFC Opercom S.A. – Kentucky Fried Chicken

- En resumen la limpieza en la mayoría de los locales fue buena se preocupan para que ésta se mantenga siempre así, además existen personas que están dando vueltas a cada momento para así mejorar el aspecto de los locales, sus baños están limpios en la mayoría de las partes y existe papel para manos, los pisos bien limpios sin manchas con poca suciedad, el lugar donde se encuentra las cajas, está muy limpio.
- El orden en general está bien; a pesar de que en algunas ocasiones las personas unen las sillas, siempre hay encargados de mejorar esto, adentro se nota que todo está de una forma que todos pueden dar con las cosas sin estar

- preguntando, buena comunicación, existe un supervisor que siempre está dando vueltas al personal en caso que necesite algo.
- Se tienen letreros que proporcionan la información sobre los diferentes productos que ofrece esta cadena de alimentos rápidos, así como también la de los productos en exhibición.
 - Los baños y las escaleras están señalizadas y muy bien iluminadas
 - Ventilación apropiada para este tipo de negocio, falta un poco más de entradas de ventilación en los baños.
 - En resumen el olor a pollo en todos los locales es inevitable, aunque se puede mejorar para que no exista tanto olor a aceite.
 - La supervisión es muy buena y siempre están atentos a los requerimientos de las personas que están a su cargo
 - De manera general amable y cordial, aunque se puede mejorar y capacitar al personal para que sepan lo importante que es la atención al cliente, y que éste salga satisfecho.
 - Realizando una inspección a cerca de la seguridad de los locales en su mayoría tienen puertas de emergencias o varias entradas o salidas, además poseen extintores que se encuentran siempre visibles, letreros luminosos que indican salidas en caso de emergencias
 - En general el cliente sale satisfecho de su compra aunque en todos los locales no es igual se trata de llegar a eso, hay parqueaderos suficientes, los baños limpios en su mayoría, iluminación adecuada y acorde a las necesidades de los clientes, precio de los productos que ofrecen claros y fácil de entender y la vista de todos, Además poseen una persona de corta estatura como parte de los trabajadores de su cadena como lo indica la ley por cada cientos de personas.

3.4.3.3 Corporación El Rosado S.A. – Mi Comisariato

- La supervisión es muy buena y siempre están atento a los requerimientos de las personas que están a su cargo. Pero suele resultar muy presionante para los colaboradores.
- La limpieza de los almacenes es regular en su mayoría
- El orden de los productos es regular.

- La iluminación y ventilación son en general aceptables,
- Aunque la ventilación es buena existen lugares con malos olores o con olores penetrantes del tipo de producto que está en stock.
- La supervisión es adecuada, en la zona de cajas especialmente siempre hay supervisores para atención de los clientes
- El Trato al clientes es de regular para malo y esto se debe al poco personal para almacenes tan grandes. Normalmente el personal ya está haciendo alguna tarea como ubicación de perchas y limpieza lo que dificulta que atiendan al cliente como se lo merece.
- Como evaluación general de las visitas se puede indicar que se requiere: más personal tanto de cajas como de mantenimiento, mayor limpieza, mejor preparación del personal, capacitación en cuanto a conocimientos de productos, marcas y a atención al cliente, rediseño de algunos almacenes ya que los callejones son muy angostos

3.4.3.4 Mobil Ecuador – Mobil on the Run

- Sobre la limpieza, se pudo evidenciar que en algunos de los locales, las bandejas de alimentos para el servicio a clientes no eran recogidas inmediatamente. Esta situación además de la mala imagen y dificultades que representa para los clientes que esperan mesas, trae otros problemas como moscas las cuales se detectaron en el local de la FAE.
- La falta de limpieza de baños es otro factor que estaba presente. Se monitoreó el estado de los baños en 4 locales, de los cuales todos tenían problemas en cuando a falta de limpieza.
- El orden en perchas es casi la generalidad, de los locales visitados solo uno de ellos tenía desabastecido el área de perchas.
- La iluminación es adecuada, salvo lámparas quemadas que se observaron en el local de Av. de las Américas
- No se percibe olores desagradables, salvo en el local de Córdova y Loja, donde el olor a Pollo frito era bastante fuerte.
- Salvo el caso del local de los Ceibos, en los locales no se puede identificar a un empleado en el rol de supervisión.

- El tiempo de espera para el despacho de órdenes de productos preparados al momento se extendió desde 5 hasta 20 minutos, no parece haber asignación de personal suficiente para estandarizar el tiempo.
- El producto es ofrecido por personal competente que conoce los precios así como las promociones, sin embargo el contacto con el cliente no tiene valor agregado.
- El flujo de trabajo evidencia atrasos los cuales se reflejan en los tiempos de espera de las órdenes de comida y los tiempos de limpieza de las mesas después del servicio.
- Las actividades de supervisión no se cumplen o no existen, producto de lo cual actividades complementarias como la limpieza de baños no se atienden adecuadamente.
- La infraestructura del local está en buen estado en lo que respecta a iluminación y ventilación. Los problemas de mantenimiento pueden ser resueltos con mejores procesos de supervisión

3.4.3.5 Pizza Hut Ecuador

- La marca Pizza Hut, goza de prestigio a nivel nacional, debido la atención diferenciada en el mercado de la comida rápida, en especial de la pizza, ha sabido estructurar una imagen fuerte en el mercado, y en general se observa una buena atención a los clientes, amable, espontanea, se concluye que las administraciones de los locales están encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.
- En todas las sucursales se reporta una buena limpieza y olores agradables en los baños, la iluminación y ventilación adecuada, observándose algunas remodelaciones en algunos locales, lo que demuestra la preocupación por fortalecer una imagen moderna y contemporánea, existe la retroalimentación de los clientes en el tema de la atención, lo que significa un punto importante, para el mejoramiento constante de la empresa.
- Salvo en una visita, no se observaron actitudes negativas por parte del personal, pero en la sucursal de 9 de octubre si hubieron detalles que hicieron una de las

visitas negativa por incongruencia en cuanto a precios y la atención de un mesero, pero se puede catalogar como un hecho aislado.

- La atención promedio en los locales es de 15 a 20 minutos, sin embargo se puede observar que los días de promoción, en especial los “martes locos” se hace un poco complicado mantener el control de las mesas y de los clientes, porque existe una excesiva afluencia de personas, en donde la atención promedio es de 30 a 40 minutos (llegando a 1 hora con 30 minutos en atención a domicilio), así que la empresa debería tener un plan de acción para mejorar la atención en los días de mayor concurrencia.

3.4.3.6 Sweet and Coffee

- De manera general se puede indicar que la cadena SWEET & COFFEE tiene una política de atención al cliente definida, la cual se caracteriza por un trato amable, cordial y oportuno a todos sus clientes, además un estándar definido en cuanto a la presentación y limpieza de todos sus locales, los cuales se caracterizan por un ambiente ordenado y pulcro.
- Estas políticas al parecer son bien entendidas por sus empleados, los cuales a pesar de no contar con la presencia de un supervisor, de acuerdo a lo observado en algunas de las visitas, mantienen el trabajo en equipo y una aparente disciplina que se refleja en un buen trato al cliente sin necesidad de tener alguien que les controle, esto solo puede ser explicado por un buen liderazgo de los gerentes de la empresa. Un punto en contra sería la falta de capacitación que demuestran algunos de sus empleados, lo que puede estar justificado si éstos son novatos dentro de la empresa, sin embargo debe reforzarse la capacitación de las habilidades técnicas del personal antes de que éstos vayan al mostrador y no sepan cómo se hace un dulce o pastel de su lugar de trabajo.
- Con lo anteriormente mencionado sumado la variedad de dulces, tortas y postres que ofrece la cadena las cuales pueden ser acompañada de las diferentes bebidas que ofrece (capuccino, café expreso, etc) hacen que los locales de Sweet & Coffee sean visitados por personas que desean pasar un momento agradable en compañía de alguien con quien charlar o simplemente

disfrutar de un buen café, esto quizás es lo que ha permitido que esta marca en la actualidad cuente con sucursales en las gasolineras Primax de la ciudad.

4 CONCLUSIONES

- Hay variados modelos que se tienen para medir la calidad del servicio al cliente, pero lo importante no es tanto el modelo o método que se escoja para realizar la medición, sino más bien es el hecho de tener una metodología para realizarla, dándole al cliente la importancia y prioridad dentro del proceso empresarial.
- El hecho de apreciar el proceso de servicio como una asociación de momentos de verdad es muy interesante ya que ello permite que la empresa se enfoque en aquellos momentos críticos, en los cuales la empresa toma contacto con sus clientes.
- Se ha puesto de manifiesto la importancia que tiene el redefinir la cadena de valor, para realzar la importancia que tiene el servicio al cliente para todos los tipos de organizaciones, sean de manufactura o de servicios.
- El Benchmarking, constituye una herramienta valiosa dentro de los procesos de mejora continua, aplicable no solo a nivel competitivo, sino también desde el punto de vista de la cooperación entre empresas.
- Las soluciones CRM, a pesar de que pueden resultar costosas para las empresas, son herramientas de marketing relacional que se transformarían en herramientas competitivas de incalculable valor, ya que permiten tener y administrar la información de los clientes y establecer vínculos de largo plazo con ellos.
- El servicio de atención al cliente, es una de las mejores implementaciones que puede una empresa realizar para de esa forma administrar y centralizar los momentos de verdad y establecer un fuerte vínculo con sus clientes. Desde las formas más básicas, como el correo electrónico, hasta las formas más avanzadas, como los centros de atención al clientes, representan una valiosa alternativa que puede diferenciar a las empresas mediocres de aquellas de excelencia.

- Si es de analizar los factores que influyen en el servicio al cliente, el público en general, encuentra que hay una fuerte relación entre capacitación, experiencia, ambiente laboral y educación. Los expertos por su parte manifestaron que los principales factores serían la capacitación, la asignación de recursos, la retroalimentación y el ambiente laboral. Se observan dos interesantes coincidencias, por un lado en ambos casos se menciona la capacitación y el ambiente laboral, y por otro lado en ambos casos se deja de mencionar al salario como factor principal.
- A pesar de que tanto expertos, como público en general resaltan la importancia de la capacitación en el servicio al cliente que se proyecta al consumidor, la encuesta a empresarios refleja un promedio de 72 horas de capacitación por año y por persona en las empresas, lo cual está muy por debajo de lo que expertos internacionales consideran como lo adecuado en empresas de excelencia
- Los expertos resaltan la utilidad de la investigación de mercados dentro del proceso de mejoramiento continuo del servicio al cliente, lamentablemente el estudio realizado a empresarios revela que el 75% de las empresas realizan investigación de mercados y de ellos solo un 50% aproximadamente lo hace con la ayuda de consultores externos, el resto indicó que hacía investigación muy informal y con medios propios, lo cual en muchos de los casos es lo mismo que no hacer investigación.
- El mystery shopper se resalta como uno de los mejores mecanismos de investigación de la calidad del servicio al cliente en una empresa. Su ventaja frente a otras técnicas es la combinación de información cuantitativa y cualitativa que provee. Aunque puede resultar costoso, la herramienta es muy valiosa para mejorar los niveles de servicio de las empresas y tiene especial importancia cuando es ligada a los sistemas de incentivos y capacitación.
- Sobre el nivel de servicio en el Ecuador, los expertos coinciden en que está mejorando y las empresas poco a poco le comienzan a prestar mayor atención, es así como en la encuesta a empresarios reveló que el 90% de las empresas poseen algún medio para que el cliente canalice sus quejas. Así mismo cuando

se pidió calificar los niveles de servicio de las empresas, empresarios y sociedad coincide en un nivel de 8 en una escala de 10. Otro dato importante al respecto es que un 64,5% de los encuestados tiene la costumbre de quejarse.

- Sobre el marco legal en el Ecuador, los expertos indican que existe, pero que no se lo aplica en la práctica muchas veces por desconocimiento, lo cual se refleja en las encuestas, en las cuales solo el 42,8% afirma conocer la ley de defensa al consumidor, y peor aún, solo un 25% afirma conocer la defensoría del pueblo, como institución que defiende los derechos de los consumidores.

5 RECOMENDACIONES

Al gobierno e instituciones públicas

- Es importante que haya una mejor difusión de leyes e instituciones encaminadas a defender los derechos del consumidor
- Las instituciones públicas deben ser las que mejor externalicen el buen servicio al cliente y de cierta forma las que más alto grado de estandarización deberían presentar.

A las instituciones educativas

- Las instituciones educativas (a todo nivel) deben transmitir conceptos del cómo ofrecer un servicio al cliente de excelencia a todos sus educandos.
- Es importante que a ciertos niveles se comience incluso a transmitir técnicas sobre como conocer al cliente, técnicas de servicio estandarizado y técnicas de manejo y recuperación de clientes.

A las empresas

- Comprender la importancia de ofrecer un servicio al cliente de calidad en la operación general de toda la empresa.
- Formar y capacitar constantemente a todos los colaboradores para brindar un servicio de excelencia
- Flexibilizar el sistema, a nivel de políticas, liderazgo y motivación, incluyendo más al cliente en las decisiones y planificación al cliente,

A la sociedad

- Ser objetivos en el momento de evaluar el servicio al cliente
- Entender que la queja es una oportunidad de mejora para las empresas.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agredano, R. (2005). *El Benchmarking como alternativa para mejorar proceso*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2008, de http://www.theparadigmagate.com/espanol/mediacenter/publicaciones/Benchmarking_como_Alternativa_para_Mejorar_Procesos.pdf
- Albrecht, K. (1998). *La Excelencia en el Servicio*. Bogotá: Editorial Legis.
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review* .
- American Marketing Association. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2008, de <http://www.marketingpower.com>
- American Marketing Association. (1985). Board approves new marketing definitions. *American Marketing Association News* .
- American Productivity and Quality Center. (1997). What is Benchmarking? *APQC Report* .
- Asamblea Nacional Constituyente de la República del Ecuador. (2009). Recuperado el 10 de Septiembre de 2009, de Asamblea Constituyente del Ecuador - Sitio Web Oficial: http://www.asambleaconstituyente.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Ballina, F. J. (1999). La Investigación por Pseudocompra: Interesantes Aplicaciones para el Sector Comercio. *Investigación y Marketing* , 27-33.
- Begazo, J. (Diciembre de 2006). ¿Cómo medimos el servicio? *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* , págs. 73 - 81.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Wisconsin: ASQC/Quality Resources.
- Cobo, F. G. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*.

- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2008). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Cronin J., T. S. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing* .
- Cronin J., T. S. (1994). Servperf vs. servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. *Journal of Marketing* .
- Crosby, P. (1988). *La organización permanece exitosa*. México: McGraw-Hill.
- Dans, E. (2005). Recuperado el 15 de Agosto de 2009, de Instituto de Empresa Web site: http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/crm-09.pdf
- Dans, E. (3 de Febrero de 2002). Customer Lifetime Value. *ABC* .
- Defensoría del Pueblo. (s.f.). *Defensor del Pueblo*. Recuperado el 25 de Agosto de 2009, de <http://www.defensordelpueblo.gov.ec/>
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Dyché, J. (2001). *The CRM Handbook*. Addison - Wesley.
- Eiglier, P. &. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review* , 101-109.
- Garvin, D. A. (1984). What Does “Product Quality” Really Meant? *Sloan Management Review* .
- Goldenberg, B. (2002). *CRM Automation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, P. (2003). *CRM: Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw Hill.
- Grönroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing* , 588-601.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

- Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review of Business* .
- Grönroos, C. (1997). Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management* .
- Huete, D'Andrea, & Lovelock, R. y. (2004). *Administración de Servicios*. México: Prentice Hall.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). Recuperado el 20 de Junio de 2008, de INEC Web site: <http://157.100.121.12/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=ECUADOR21&MAIN=WebServerMain.inl>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Editorial Norma.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Kallof, B., & Ostblom, S. (1993). *Benchmarking*. Editorial John Wiley & Sons.
- Kit CRM Práctico. (2008). Algunas Definiciones de CRM y Glosario de términos.
- Kotler, P. (2004). *Marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Mountain: Prentice Hall .
- Cornejo, M. (Intérprete). (1994). *La gran conspiración de la excelencia*. México.
- Lamb, C., Hair, J., & Carl, M. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of marketing* , 9 - 20.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*. Englewood: Prentice Hall.
- Martínez, N. (2008). Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: Mystery shopping, compra fantasma o seudocompra. *Estudios sobre Consumo* 83 , 69-78.
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood: Irwin.
- Montero, F. (1999). *Los Espías a Sueldo. Emprendedores* .

- Morgan, R. y. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* .
- Muñoz, F. (2001). *En su artículo, Muñoz (2001), explica que hay estudiosos que indican que*. Guatemala: Price Waterhouse Coopers.
- Parasuraman, A. Z. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* .
- Parasuraman, A. Z. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing* .
- Parasuraman, Z. B. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* , 41-50.
- Péron, A. M. (2007). Momentos de verdad: el punto de ruptura. *Ipsos Ideas* , 8-9.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Cecsca.
- QUERYTEK Technologies. (2008). *Medición de la satisfacción de clientes online*. Recuperado el 20 de junio de 2009, de QUERYTEK Technologies: <http://www.querytek.com/surveys/html/servqual.html>
- Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2009, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=calidad
- Renart, L. (2004). CRM: Tres estrategias de éxito. *e-business Center PricewaterhouseCoopers & IESE* .
- Rust, R. &. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
- Sasser, W. O. (1978). *Managment of service operations. Test, cases and readings*. Boston: Allyn & Bacon.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Thomson, B. (2005). *CustomerThink Web site*. Recuperado el 20 de Enero de 2009, de <http://www.customerthink.com>
- Tourniaire, F. (2003). *Just Enough CRM*. Prentice Hall.
- Vázquez, O. (11 de Noviembre de 2007). CRM ¿cómo implementarlo?
- Vázquez, R. R. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER.

Documento de Trabajo 119/96, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo.

- Zeithalm, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* , 52, 2-22.
- Zeithaml. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services.

ANEXOS

Cuando usted tiene un problema con XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

En XYZ realizan bien el servicio a la primera.

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

En XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

En XYZ insisten en mantener registros exentos de errores.

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

SENSIBILIDAD

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>							

Los empleados de XYZ, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Los empleados de XYZ, le sirven con rapidez.

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Los empleados de XYZ, siempre están dispuestos a ayudarles.

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Los empleados de XYZ, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

SEGURIDAD

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

sus clientes.

Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas



ANEXO B: Detalle de las entrevistas en profundidad realizadas.

Encuesta 1

Nombre del Entrevistado : Pamela Pita

Cargo : Gerente Regional de Head Hunting.

Empresa : Seminarium

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Es la asesoría que se le da a un consumidor acerca de un servicio o un bien, de una forma clara, eficaz y eficiente.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

Para que la capacitación de un empleado sea efectiva, se debe manejar los siguientes pasos:

- Ubicación de la empresa
- Dirección de la empresa
- Competencias Técnicas
- Competencias Sociales
- Retroalimentación acerca de los que inicialmente se comunicó al empleado debía cumplir.
- Herramientas

Estos puntos mencionados son básicos para que una persona sepa el objetivo de la compañía, sepa cuál es la misión y la visión de la misma. Cumpliendo con estos pasos elementales el éxito de un buen servicio al cliente podrá ser llevado a cabo.

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

- a) Sistemas: CRM, bases de datos, etc.
- b) Capacitación
- c) Liderazgo
- d) Investigación de mercados; eje: estudios de cliente fantasma, entre otros
- e) Certificaciones de calidad ISO

El sistema de bases de datos ayuda a mantener el contacto con los clientes que utilizan mayormente un bien y un servicio determinado, este sistema nos permite cuantificar la frecuencia que el cliente utiliza los productos o servicios que brinda una empresa, y permite darle seguimiento, con el fin de ofrecer siempre mejoras.

Adicionalmente es muy importante que el empleado sea constantemente capacitado, aquí entra el punto de la retroalimentación.

Con respecto al liderazgo, siempre debe haber una persona que lidere a un grupo, este debe manejar mayormente las competencias sociales, que le permitan llegar a su grupo de trabajo y los mantenga siempre motivados a dar un buen servicio y hacer que los usuarios se sientan reconocidos y satisfechos.

La investigación de mercados es más una herramienta para conocer la aceptación del cliente hacia un producto determinado, aunque también se la puede utilizar para medir el grado de satisfacción del cliente.

Finalmente, las certificaciones ISO 14000 ayudan a que los procedimientos sean transparentes y se mantengan siempre de acuerdo a las políticas establecidas de la empresa, y aquí volvemos a topar el punto de que la retroalimentación siempre debe estar para lograr los objetivos de la empresa.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

En el Ecuador la cultura del servicio al cliente recién se está creando, anteriormente más importante era el de cumplir un objetivo de ventas, mas no brindar un servicio que permitiera una satisfacción al cliente del bien o servicio brindado. Actualmente hay varias empresas que han visto la importancia del servicio al cliente y lo están impulsando, considero que este cambio que se está dando va ayudar mucho al crecimiento y desarrollo del país.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

Primeramente se debe cambiar la cultura del servicio al cliente, el cambio debe ser de raíz y este debe estar siempre retroalimentado con el fin de que se cumpla el objetivo, si no se presta atención a este punto muy difícilmente las empresas podrán brindar un buen servicio a sus clientes

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

Las leyes contemplan la protección de los derechos del consumidor estas son la constitución y la ley orgánica de defensa al consumidor. Sin embargo la falta de una cultura jurídica deriva en que muchas veces no se aplican las normas para defender los intereses del usuario sino más bien del prestador de servicios.

Encuesta 2

Nombre del Entrevistado : Alywin Hacay Chang-León

Cargo : Catedrático y consultor industrial y empresarial

Empresa : Varias empresas por tema de consultoría

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Servicio al cliente la satisfacción de las necesidades y requisitos para la cual nuestro proceso existe.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

Los factores que influyen son el medio interno y el medio externo.

El medio interno se da a nivel de la oferta de especificaciones que puedo dar, el conocimiento de mis límites de oferta y conocimiento de mi personal.

El medio externo se da a nivel de oferta de mercados directos o alternativos, del entorno empresarial en que se desenvuelve el negocio y del mercado objetivo al cual atendemos

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

a. Sistemas: CRM, bases de datos, etc

Los sistemas de información, siempre que sean una buena herramienta para la empresa que haya sido correctamente diseñada y utilizada; serán uno de los aspectos más importantes en temas de servicio cuando optimicen tiempos de atención, seguimiento de pedidos y orden en el manejo de datos.

b. Capacitación

Siempre que un cliente busca un servicio, espera obtener atención de personal que tenga la competencia para satisfacer dicho servicio por lo que la capacitación en toda empresa se vuelve clave en el momento de marcar la diferencia entre otras empresas competidoras.

c. Liderazgo

El liderazgo de la organización es la clave para su correcta interacción con los clientes, en cuyo estilo se marca la forma de atención a requerimientos, pedidos y reclamos de clientes.

d. Investigación de mercados; ejm: estudios de cliente fantasma, entre otros

Este tipo de estudios me dará la pauta para delinear la estrategia de servicio en mi empresa.

Una investigación de mercados me ayudaría en los siguientes aspectos:

Clientes propios: Cómo mejorar el servicio que les doy

Clientes ajenos: Qué tipo de servicio les está dando mi competencia y cómo podría mejorarlo para saber si existe oportunidad de acaparar mercado

Empresas competidoras: Qué tipo de servicio ofrecen en comparación con el que yo estoy dando.

e. Certificaciones de calidad ISO

Al determinar certificaciones de calidad como ISO 9001, ISO 22000, etc., en el ámbito de servicio al cliente; lo que estamos asegurando es que:

- Siempre habrá una puerta abierta para escuchar los requerimientos y reclamos
- Sus reclamos siempre serán atendidos y procesados obteniendo información de su resultado
- Si el reclamo aplica, se tomarán todas las acciones correctivas para que el evento no vuelva a pasar.

Estos tres puntos pueden ser de muy alto valor para nuestros clientes o no; dependiendo de la situación de mercado y de la solidez del sistema de gestión para generar buenos resultados.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

Hace 10 años muy poco se hablaba sobre servicio al cliente, lo cual era una mera filosofía para grandes empresas.

El día de hoy, el servicio al cliente se ha convertido más que una filosofía en una necesidad que marca el ritmo de la competitividad empresarial, ya que en estos años hemos tenido factores de crecimiento económico global que han intensificado los mercados globales así como los factores de productividad empresarial.

Aunque el nivel de servicio al cliente general de todas las empresas públicas y privadas está en un nivel menor que en otros países, considero que Ecuador deberá cambiar este ámbito al mismo ritmo en que nos volvamos más productores que consumidores.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

Considero que algunos factores claves son:

- **Conocer a su cliente.** Un error mortal es pensar que tenemos clientes “felices” cuando en realidad son clientes “conformes”.
- **Manejar la comunicación.** Algunos clientes que quieren determinar mejoras o reclamos, muchas veces se comunican con las personal incorrectas.
- **Conocer el negocio.** Cuando un cliente tiene una necesidad, ésta requiere respuestas y soluciones
- **Liderazgo y estrategia.** Si las directrices de servicio al cliente no provienen de la alta gerencia, y no son reforzadas periódicamente; peor podemos esperar que nuestros empleados ofrezcan lo que no saben ofrecer.
- **Aplique la empatía.** Una de las principales herramientas para determinar la estrategia de servicio al cliente es transportar a la empresa como su cliente y podrán encontrar muchas formas de mejorar en este tema.

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

Me parece que la legislación local está muy dirigida a la empresa privada como tal cuando los mayores reclamos de “derecho de consumidor” se encuentra en la empresa pública y es donde más falencias de satisfacción al cliente podemos encontrar.

Encuesta 3

Nombre del Entrevistado : Pedro Pablo Ramos

Cargo : Gerente de Soluciones de negocios

Empresa : Grupo Novatech

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Un concepto de trabajo, que globaliza toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes como en la forma de atender a los Clientes Internos, es una forma de hacer las cosas.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

Puedo definirte dos factores entre tantos:

- Valoración del trabajo.
- Motivación

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

a. Sistemas

Al tener automatizada el área de mercadeo con CRM y contar con bases de datos actualizadas, ya indica que la empresa está haciendo todo un esfuerzo para cubrir ciertos riesgos en el manejo de la información, como lo es conocer al cliente, ver su histórico, poder realizar planes de mercadeo en función de estadísticas internas, incluso el buscar ya productos de Inteligencia de Negocios del mercado que le permitan impulsar el área de atención.

b. Capacitación

Es importante tener a la gente capacitada, no hay duda. Pero es importante capacitarla en la filosofía de atención al cliente, que adolecemos en nuestro país, tratando de mejorar la imagen que damos y buscando presentar la imagen de lo que está buscando la organización.

c. Liderazgo

El proveer visión, dar dirección y alinear a la gente en un propósito común. Esta habilidad para motivar no solamente con reconocimientos sino también con el reto de la excelencia. Evidencia un cambio positivo hacia el Servicio al Cliente

d. Investigación de mercados

Los aspectos claves en el ciclo de servicio experimentado por el cliente, y que definitivamente los podemos tomar como puntos críticos en la gestión de Servicio al Cliente en sus puntos de venta, son:

- Atención al cliente.
- Ánimo de venta.
- Imagen del establecimiento.
- Control del Cobro.
- Campañas, Promociones, etc.

Con el personal especializado, y con el perfil acorde al tipo de negocio evaluado, se pueden establecer los estudios.

En cuanto al estudio del cliente fantasma, con una metodología y la experiencia que tenga la persona en el estudio, aporta ventajas prácticas como:

- Incrementar la satisfacción de sus clientes.
- Seguimiento de las campañas.
- Seguimiento a las promociones
- Mejorar el espíritu de venta de sus empleados.
- Fidelización de su negocio.
- Reducir quejas
- Reducir reclamos.
- Controla la gestión del cobro.
- Evaluación de la Capacitación.

Estos datos permiten la información cualitativa para la empresa. El conjunto de la información transmite al personal los puntos fuertes y débiles de la gestión, generando hacia la organización mejora continua en todo lo referente a la satisfacción del cliente.

e. Certificaciones de calidad ISO

No hay que poner en duda el beneficio que puede aportar la normalización ISO, o cualquier otra que repercuta en el mejoramiento de la calidad en busca de ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, pero esto es lo teórico, más no necesariamente la motivación de todas las empresas ya certificadas, o las que optan por la certificación. El objetivo no debería ser la certificación, sino utilizar ésta para alcanzar la calidad total”.

Nos encontramos con relativa frecuencia con empresas que optaron por la certificación no por lo que ella significa, sino por lo que otorga, lo cual es: una ventaja competitiva para con la competencia.

La filosofía de la norma muchas veces no ha sido asimilada por la empresa, y los problemas de satisfacción a cliente son los mismos de siempre o peores, ya que la norma para muchos se convierte en una disculpa para generar más demoras en los procesos de solución de las quejas y reclamos, así como en el sistema de atención y servicio a sus clientes y proveedores.

Por lo tanto hay que tener mucho cuidado al hablar de ISO en Servicio al Cliente.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país.

En general es malo, pero no podemos castigar a todos.

Se ha empezado a ver en ciertas instituciones ya sean privadas y/o públicas, un cierto sentido de Servicio al Cliente.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

Pueden hacer muchas cosas te puedo nombrar cuatro que se me vienen a la mente:

- Conocimiento del centro de servicio al cliente.
- Provisión de objetivos claros para el servicio al cliente.
- Compensación de buenas ideas.
- Clasificación de las llamadas al servicio al cliente

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

Los principales problemas relacionados con la vulnerabilidad del consumidor ante el mercado son: el acceso al consumo; la variedad en la elección y la información; la posibilidad de compensación; y, los acuerdos entre proveedores para aumentar precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofertan. Para regular estas circunstancias, es necesaria la presencia del Estado como sujeto que fija las políticas, garantiza el cumplimiento de las normas y asegura los derechos.

Frente a la imposibilidad de acudir a entes de control especializados en el tema, ciertos proveedores han optado por recurrir a los organismos de defensa de las y los consumidores, en busca de protección de sus legítimos derechos. No obstante, si bien existen puntos de contacto entre los temas de consumidor y de competencia, hay que recordar que las normas que regulan la defensa de los intereses de las y los consumidores tienen ese objeto exclusivo y no son elaboradas para reglar las relaciones entre proveedores. Por tanto, es indispensable contar con una legislación específica sobre el tema.

Encuesta 4

Nombre del Entrevistado : María Denise Alvarado

Cargo : Directora de promoción empresarial

Empresa : Tecnológico Argos

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Servicio al cliente es una de las herramientas más vitales en el momento para ofrecer el producto o servicio, porque es el momento potencial para poder vender mi producto o servicio, dependiendo que el trato que se dé, esta persona decidirá sobre la aceptación del mismo. Servicio al cliente abarca, conocimiento del producto, lenguaje, comunicación interpersonal, buen trato, el cliente se debe sentir satisfecho no sólo por el producto sino la atención recibida del mismo, se puede decir que es la tarjeta de presentación del producto.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

- Buena comunicación
- Buena promoción de ventas
- Buena atmósfera amistosa
- Buen conocimiento del producto o servicio que se promociona
- Hacer buen seguimiento al cliente

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

a. Sistemas: CRM, bases de datos, etc

CRM: Customer relationship management, es importante por la puntualidad y organización que éste ofrece a los posibles compradores, y se puede hacer un eficaz seguimiento a la persona interesado. Es también muy importante para el equipo de venta o promoción para poder realizar su trabajo mucho más eficiente. Además se pueden medir índices y de esta manera analizar en qué situación se encuentran, si van mejorando o no.

b. Capacitación

Las personas que están en servicio al cliente tienen que estar constantemente capacitadas porque es importante tener satisfecho al cliente en la parte técnica, la percepción que se lleve el futuro comprador del producto es muy importante. El personal tiene que estar motivado, y una forma de motivación es la capacitación, caso contrario se puede transmitir la desmotivación al momento de la atención.

c. Liderazgo

Es importante por el poder de convencimiento y la influencia que este pueda tener sobre el cliente o futuro comprador y la imagen que éste se lleve sobre el producto o servicio

d. Investigación de mercados; ejm: estudios de cliente fantasma, entre otros

Es sumamente importante conocer mi nicho de mercado, y dependiendo del mismo, el vendedor puede entender su intención de compra. Las herramientas que ofrece la investigación de mercado son diversas, como focus groups, compradores fantasmas, encuestas, clientes fantasmas, etc.. Estas

herramientas me ayudan a direccionar mi producto con respecto a la segmentación del mercado para saber donde, como, y porqué debo de elaborar determinado producto o servicio para que pueda tener más posibilidad de aceptación en determinado mercado.

e. Certificaciones de calidad ISO

Influyen positivamente porque da un valor agregado al producto, ya que el cliente percibe que el producto o servicio tiene cierta calidad que es avalado por la norma.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

Le falta mejorar mucho todavía, si bien es cierto que hay empresas que dan un excelente servicio al cliente, especialmente las multinacionales las cuales se manejan con estándares elevados, hay muchas que todavía tienen mucho potencial que ofrecer. Se debe mejorar la capacitación adecuada al personal, tener el personal motivado. Especialmente en el área pública se necesita mejorar el liderazgo en el área al servicio al cliente.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

- Capacitación
- Liderazgo (seguimiento al cliente y a las personas del departamento al cliente)
- Comunicación eficaz (corporal, visual, lingüística)
- Programas de motivación al departamento de servicio al cliente y ventas
- Correcta selección del personal que integran el departamento al servicio al cliente

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

La ley de los derechos del consumidor es muy cambiante, en algunos momentos beneficia a los consumidores y en otras los perjudica. En muchos casos las leyes están ahí, pero no se las aplica.

Además no es muy conocida por parte de los consumidores, sería muy bueno empezar a difundirla de manera eficaz.

Encuesta 5

Nombre del Entrevistado : Ximena Iturralde
Cargo : Jefe de Servicio al Cliente
Empresa : Cervecería Nacional

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Servicio al cliente es el responsable de la calidad de relación de un cliente con la empresa y el producto/servicio.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

a. Actitud de servicio

En persona, por correo o por teléfono, la actitud de servicio hace gran parte de la buena percepción de un cliente hacia la empresa o producto/ servicio

b. Conocimiento de los procesos de la empresa, sobretodo de su backoffice permiten proponer y realizar soluciones efectivas a las situaciones presentadas por los clientes, sin salirse de procedimientos y en tiempos reales.

c. Información Oportuna

Mantenerse informado acerca de cambios en procesos, novedades en el producto, promociones, etc hacen más amplio el abanico de opciones para poder tratar de forma personalizada la relación con cada cliente.

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

a. Sistemas: CRM, bases de datos, etc

Primordial hoy en día. La cantidad y calidad de las bases de datos aseguran el conocimiento de los clientes y, por medio del CRM, de los distintas oportunidades en que se han contactado con la empresa.

b. Capacitación

La capacitación y constante actualización es imprescindible para desarrollar habilidades técnicas y humanas que permitan manejar de forma más eficiente nuestra relación con los clientes.

c. Liderazgo

Siendo una empresa líder en el negocio, existe el compromiso con los clientes y la comunidad de asegurar los mayores niveles de cumplimiento de las promesas básicas del producto y de los procesos de calidad de la empresa.

d. Investigación de mercados; ejm: estudios de cliente fantasma, entre otros

Los estudios de mercado nos brindan información que sirve para medir distintos indicadores, entre ellos el de satisfacción de nuestros clientes, cuáles son los aspectos más valorados por los clientes y cuáles son los de mayor impacto en la insatisfacción. Esto nos permite tomar decisiones respecto de los temas que debemos reforzar para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

e. Certificaciones de calidad ISO

La estandarización en los procesos ayuda a asegurar resultados de calidad y contribuye a la construcción de imagen de calidad.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

En los últimos años se ha empezado a reconocer la importancia de conocer a los clientes y mantener una relación “fiel” con ellos. Esto ha provocado que cada vez más empresas se preocupen por implementar espacios para atención de clientes. Sin embargo, hay poco camino recorrido en este tema. Aún existe la necesidad de que cada vez más empresas y sus colaboradores, se enfoquen en el mercado, en los clientes, en conocer sus preferencias y motivaciones, para así desarrollar procesos que cumplan con los objetivos de la empresa y satisfagan a los clientes.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

- Dedicar tiempo y recursos a repensar su enfoque y mirar el mercado.
- Observar las mejores prácticas de empresas que se han preocupado por tener relaciones de excelencia con sus clientes.
- Evaluar los conocimientos y habilidades de las personas que están involucradas en la relación con el cliente.

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

Vamos avanzando en la teoría, falta mucho por comunicar y poner en práctica.

Encuesta 6

Nombre del Entrevistado : Silvia Gordon
Cargo : Jefe de Operaciones
Empresa : American Call Center

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Servicio al cliente es el representante ó la cara de la compañía ante los clientes o consumidores. La calidad del servicio depende de superar o no las expectativas de los clientes, lo que determinará a la vez su fidelidad o preferencia a algún bien o servicio en especial.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

Existen 2 factores relevantes para que una persona pueda dar un servicio de calidad:

- a. Vocación de servicio (predisposición, buena actitud, resolución de problemas, competencias, tiempo de servicio, agilidad)
- b. Capacitación (procesos, información, etc. de la cía, formación académica)

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

a. Sistemas: CRM, bases de datos, etc

Una base de datos de calidad, completa y actualizada es como la bitácora de vuelo para una compañía, porque nos permite definir al cliente, clasificarlos ó segmentarlos de múltiples formas, y darles una atención personalizada basada en los planes que la compañía quiera implementar.

b. Capacitación

Es fundamental en todos los integrantes de la cía, pero sobretodo en aquellas personas que día a día dan la cara al cliente. Un empleado informado podrá ser más eficiente y dar un servicio de calidad vs. uno que no lo esté.

c. Liderazgo

El proceso del servicio al cliente debe centrarse en reconocer qué se le ofrece al cliente, cómo se le ofrece y qué espera el cliente de este servicio, por eso si una empresa desea alcanzar el liderazgo en determinado segmento, debe tener

claro que no basta con el producto que se vende sino lo que viene detrás de la venta de ese producto.

d. Investigación de mercados; ejm: estudios de cliente fantasma, entre otros

Conocer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor hará que el servicio brindado al cliente sea percibido por él como más personalizado y eso se logra con investigación de mercados, así mismo las mediciones de satisfacción nos dan pautas de la percepción del cliente sobre nuestro trabajo y nos permite mejorar sobre la marcha.

e. Certificaciones de calidad ISO

Los clientes tienen mayor credibilidad en las empresas certificadas, pues saben que las estandarizaciones son sinónimo de calidad.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

Es un área en la cual aún tenemos muchas oportunidades de mejora, ya que si bien es cierto ciertas compañías han implementado áreas de atención y servicio al cliente muchas veces no queda más que escrito en el rótulo del ingreso a esa área, porque falta la vocación de servicio en sus empleados y porque no se lo ha difundido como lo que es: una cultura de trabajo. Muchas veces la competencia dinamiza esta área y logra que nos preocupemos más por lo que estamos ofreciendo a los clientes y ese es el momento de la verdad de las empresas cuando se empiezan a hacer y a ver cambios.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

- Benchmarking de grandes empresas del mundo con excelencia en el servicio.
- Fomentar el servicio al cliente como una cultura de trabajo en todos sus empleados, no solo en los que atienden al cliente.
- Capacitación, capacitación, capacitación, pero más que teórica debe ser práctica, clínicas de servicio al cliente.

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

Aún deben afinarse aspectos y esto se debe asegurar en las reformas constitucionales, si estos cambios no quedan plasmados difícilmente se harán

realidad. Existen muchas propuestas de leyes que han quedado en simples deseos. Creo que es importante difundir, a través de campañas, lo poco que se ha logrado con respecto a este punto, ya que existe el desconocimiento por parte de la ciudadanía sobre cuáles son los derechos del consumidor en el Ecuador.

Encuesta 7

Nombre del Entrevistado : Johanna Romero de Murillo

Cargo : Psicóloga Clínica

Empresa : Cervecería Nacional

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Servicio al cliente es el trato que se le da a una persona determinada, y cuyo objetivo es hacerla sentir a gusto con el bien vendido, o servicio prestado.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

La persona debe estar motivada y debe comprender la importancia de brindar un buen servicio al cliente.

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

- a. Sistemas: CRM, bases de datos, etc.
- b. Capacitación
- c. Liderazgo
- d. Investigación de mercados; eje: estudios de cliente fantasma, entre otros
- e. Certificaciones de calidad ISO

Es importante mantener una base de datos y filtrarlos en rangos, es decir que vayan por edades, profesiones, gustos y preferencias, frecuencia de compra, con estos aspectos se podrá determinar de una mejor forma el perfil de un cliente.

Se debe capacitar siempre a los empleados, y especialmente motivarlos, si existe alguien que se muestre indiferente a los objetivos de la empresa se debe conversar con el mismo, y si su actitud es recurrente se debe separar a la persona del grupo. Referente al liderazgo, la actitud de un líder debe ser la de influir en su grupo de una forma eficaz y positiva con el fin de lograr los objetivos de la compañía, se debe tomar en cuenta que un buen líder debe ser un buen comunicador, motivador y debe saber dar las directivas a su equipo.

Por otro lado, la principal herramienta para una investigación de mercados es la encuesta de satisfacción del cliente, se debe considerar que muchas personas no van a ser fieles a sus respuestas por lo que, si existen varias encuestas que digan puntos positivos y negativos, y otras personas que digan solo puntos negativos podemos determinar que estos últimos pueden que no estén dando una información fiel.

Acerca de las certificaciones, muchas empresas corren procesos de certificación de calidad, sin embargo no le dan la importancia del caso y lo toman solo por tener un documento que los avale como una empresa que se preocupa por un sistema de calidad, por lo que no todas las empresas que cuentan con este certificado brindan un buen servicio, para que este se dé; las empresas deben creer en lo importante que es satisfacer a sus clientes brindando el mejor servicio posible.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

Existen muy pocos lugares en los que se ofrece un buen servicio al cliente, considero que falta mucho por hacer en este aspecto preponderante. También se debe cambiar la mentalidad de las personas ya que muchas se han acostumbrado a un servicio poco profesional que han permitido que no se dé un cambio eficaz.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

Reclutar a las personas más idóneas para manejo de clientela, las relaciones humanas son indispensables para cumplir con este objetivo, el reclutamiento debe ser eficiente para poder garantizar que esta persona va a brindar el mejor servicio a sus clientes.

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

Muchas personas no conocen la ley del consumidor, por lo que muy difícilmente reclaman sus derechos como cliente, como se mencionó anteriormente las personas se han acostumbrado a un servicio deficiente y eso hace que las empresas no se enfoquen en ese punto tan importante que permite que un cliente sea fiel a determinado producto o servicio.

Encuesta 8

Nombre del Entrevistado : Gina Gherardi

Cargo : Gerente Regional de Servicio al Cliente

Empresa : Chaide y Chaide

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Son un conjunto de actividades que tienen como objetivo asegurarse que el cliente obtenga un bien o servicio en el lugar y momento adecuado, además de informarle sobre su uso adecuado.

2. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

La persona encargada de servir a clientes debe de:

- Contar con los recursos físicos y tecnológicos necesarios
- Contar con una debida capacitación sobre el producto o servicio ofrecido así como las condiciones para su uso.

Adicionalmente la persona debe tener la capacidad y paciencia para escuchar lo que el cliente tiene que decir y contar con una actitud proactiva para satisfacerlo.

3. ¿En qué influyen los siguientes aspectos en el servicio al cliente brindado por una empresa?

- a. Sistemas: CRM, bases de datos, etc
- b. Capacitación
- c. Liderazgo
- d. Investigación de mercados; ejm: estudios de cliente fantasma, entre otros
- e. Certificaciones de calidad ISO

Todos los indicados son recursos que nos permiten captar información sobre los requerimientos del cliente, y asegurarnos de cumplir con estos requisitos o compromisos adquiridos.

4. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

En nuestro país no se ha desarrollado mecanismos efectivos para que los clientes ejerzan su derecho de reclamar ante una mala atención. Es común ver empresas privadas y públicas que elaboran procedimientos engorrosos para la atención de quejas que lo único que logran es interrumpir la retroalimentación de los clientes. Por otro lado todo el tema de las quejas debería ser tratado en origen ya que en la mayor proporción de los casos el tema cultural juega un papel decisivo.

5. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar el servicio al cliente ofrecido?

Las empresas debemos proporcionar toda la capacitación necesaria a los empleados, donde el conocimiento de lo que se vende debe ser tan importante como el conocimiento de nuestras capacidades para satisfacer los requerimientos pactados, no hay nada peor que comprometernos a algo que no comprendemos o conocemos en su totalidad.

6. ¿Qué opina sobre la legislación local, en cuanto al respeto de los derechos del consumidor?

Realmente se nota el deseo del estado de fortalecer los derechos de los consumidores, un ejemplo de eso es la nueva ley orgánica de defensa al consumidor, la cual se impone a los reglamentos y a otras leyes en esta materia. Adicionalmente la nueva constitución incluye artículos que protegen los derechos de los consumidores.

Sin embargo estos esfuerzos no tendrán el efecto deseado si la cultura de los consumidores ecuatorianos acostumbrados a lo malos tratos, no cambie y comiencen a formalizar sus reclamos de manera tal que se presione a las autoridades locales para que la ley no quede en letra muerta.

Encuesta 9

Nombre del Entrevistado : José Torres Vanegas

Cargo : Presidente

Empresa : José Torres y Asociados ®

1. ¿Qué se entiende por servicio al cliente?

Para mí el servicio al cliente, hoy en día, es un proceso de entrenar a las personas involucradas en el proceso de servir al cliente, y estas personas abarcan los clientes internos y externos, y en este proceso entran todos los clientes internos sin excepción, desde el dueño de la empresa hasta el guardia, pasando obvio por las personas que atienden al cliente.

2. Haga una evaluación del servicio al cliente en el país

Bueno para mí, en términos muy generales, el servicio al cliente ha mejorado desde que empecé en este campo de la Motivación, Ventas, Programación Neurolingüística (PNL) y sus diversas aplicaciones, entre estas, el Servicio al Cliente, Liderazgo, Educación, Comunicación y áreas afines.

No puedo decir que haya mejorado mucho, pero si hay cambios. Por ejemplo, cuando empecé, hace ya más de 15 años atrás, no había mucha conciencia en los empresarios en capacitar a su personal en áreas como servicio al cliente, y lo más asombroso es que el empresario o dueño de un negocio le exigía a sus trabajadores un buen servicio y atención al público pero sin capacitarlo, es decir sin enseñarlos como hacerlo. Algunos trabajadores lo hacían por intuición, carisma o personalidad, pero esta no es la generalidad, para dar un buen servicio tienes que invertir en buena capacitación, ni simplemente no esperes un buen servicio, ni tampoco clientes

satisfechos, peor aún ventas y crecimiento. Pero muchos empresarios no lo ven y por eso desaparecen.

Recalco mucho que tienen que saber escoger al capacitador y observar los resultados. Si bien haciendo un análisis micro y mas real, los resultados de una capacitación, no es algo que se pueda medir de forma “cuantitativa y objetiva” aunque muchas personas crean que sí, mi postura es que no, solo puedes hacer observaciones plausiblemente subjetivas y dinámicas que te van a dar mucha más información que si tratas de ir por el lado cuantitativo.

Por ejemplo, si la empresa invierte en un capacitador malo, luego la gente atiende peor al cliente o lo sigue atendiendo mal, y bajan las ventas, ya tienes información: no debes volver a trabajar con ese capacitador por mas “famoso o barato que sea” Si contratas a otro capacitador y te da buenos resultados, la gente sale contenta, atiende mejor al cliente y suben las ventas, hay más fidelización, puedes continuar con ese capacitador. Es Lógico.

Recordar: No estoy haciendo un análisis con variables objetivas.

Para resumir esta parte, todavía hay mucho, demasiado por hacer por el servicio al cliente en el país, en términos generales ni siquiera a un estándar mínimo de calidad, basándome en lo que para mí debería ser un estándar mínimo de calidad en el servicio.

3. ¿Cuáles son los factores que influyen para que una persona pueda dar un servicio al cliente de calidad?

Los principales factores que influyen son: conocer bien, y estudiar de forma profunda, científica, permanente, y continua cuales son los motivos conscientes e inconscientes de los clientes internos y externos y actuar a partir de esta información para satisfacerlos en base a sus motivos personales y subjetivos.

ANEXO C: Instrumento de medición – Encuesta general sobre el servicio al cliente

1. Sexo: M F

2. Edad:

3. Zona de vivienda (dirección): _____

4. Nivel de educación (máximo alcanzado)
 Sin instrucción Primaria Secundaria Superior Postgrado

5. Cuando usted compra un producto, ¿qué es lo que más valora?:
 - a. Servicio al cliente
 - b. Calidad del producto
 - c. Tiempo de entrega
 - d. Precio

6. Indique el nombre de la empresa que a su juicio tiene el mejor servicio al cliente

7. Indique el nombre de la empresa que a su juicio tiene el peor servicio al cliente

8. ¿Cree usted que el sistema educativo se preocupa por proveer habilidades para que los estudiantes se preparen para dar un servicio de excelencia?
 Si No

Califique los siguientes aspectos en función de su relación con el “servicio al cliente” (1 = poca relación, 5 = mucha relación)

		1	2	3	4	5
9.	Nivel socio económico					
10.	Capacitación					
11.	Experiencia					
12.	Salario					
13.	Estado anímico					
14.	Situación personal					
15.	Situación familiar					
16.	Autonomía en su trabajo					

17.	Educación					
18.	Ambiente laboral					

19. Ordene las siguientes cualidades, en función de lo que usted considera como importante desde el punto de vista del servicio al cliente (Anote 1 para la más importante y para la menos importante):

Trato —
 Comunicación —
 Paciencia —
 Recursividad — (responde en función de los recursos que tiene disponibles)
 Rapidez —
 Sinceridad —
 Conocimiento —

20. Conoce usted la página web: www.pesimoservicio.com

Si No

21. ¿Tiene la costumbre de quejarse cuando no se respetan sus derechos como consumidor?

Si No

22. ¿Conoce o ha leído alguna vez la ley de defensa al consumidor?

Si No

23. ¿Conoce usted el nombre de la Institución a la cuál usted debería ir cuando se irrespetan sus derechos como consumidor?

Si podría indicar el nombre _____
 No (vaya a la pregunta 39)

24. ¿Ha presentado alguna denuncia en dicha Institución?

Si No

25. ¿El resultado de su denuncia fue favorable para usted como consumidor?

Si No

De las siguientes Instituciones Públicas, anote su valoración sobre el servicio al cliente que ellas le han ofrecido en algún momento:

		1	2	3	4	5
		Muy bueno	bueno	regular	malo	Muy malo
26.	Pacifictel					

27.	Interagua					
28.	Empresa Eléctrica del Ecuador					
29.	M.I. municipalidad de Guayaquil					
30.	Policia Nacional					
31.	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social					
32.	Comisión de Tránsito del Guayas					
33.	Gobernación del Guayas					
34.	Servicio de rentas Internas					

Sobre la situación en su empresa

35. Trabaja Si No Nombre de la empresa _____
terminar la encuesta

36. En su empresa se hace hincapié en la calidad del servicio que se le debe brindar al cliente?
Si No

37. Considera que una de las fortalezas de su empresa es el servicio al cliente que se brinda?
Si No

38. ¿Cómo calificaría usted el ambiente (clima) laboral de su empresa?
Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

39. ¿Cuál es el nivel de autonomía dentro de su trabajo?
Alto medio bajo Ninguno

40. ¿Existen en su empresa los medios para que los clientes puedan quejarse?
Si No

41. Califique del 1 al 10 el nivel de servicio al cliente de su empresa ____ (10 es lo mejor)

42. Califique del 1 al 10 el nivel de servicio al cliente de su persona ____ (10 es lo mejor)

ANEXO D: Instrumento de medición – Encuesta empresarios

Tipo de empresa :

Pública Manufactura
Privada Servicios

1. ¿En su empresa se hace hincapié en la calidad del servicio que se le debe brindar al cliente?

Si No

2. ¿Considera que una de las fortalezas de su empresa es el servicio al cliente que se brinda?

Si No

3. ¿Cómo calificaría usted el ambiente (clima) laboral de su empresa?

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

4. ¿Cuál es el nivel de autonomía que tienen los colaboradores de la empresa?

Alto medio bajo Ninguno

5. ¿Existen en su empresa los medios para que los clientes puedan quejarse?

Si No

6. ¿Con qué medios cuentan? (puede anotar varios)

Línea 1-800
Buzón de sugerencias
Correo electrónico
Departamento de quejas
Otro _____ (especifique)

7. Su empresa acostumbra realizar estudios de mercado para evaluar la calidad del servicio al cliente

Si No

8. Dichos estudios los realizan:

Con propio personal
Con alguna empresa

9. Existen indicadores en su empresa, con los cuales se evalúe y monitoree el servicio al cliente brindado por sus colaboradores

Si No

10. Aproximadamente cuántas horas por año reciben capacitación los colaboradores de la empresa _____ horas

11. ¿Se capacita a todos los empleados en temas referentes al servicio al cliente?

Si No

12. Califique del 1 al 10 el nivel de servicio al cliente de su empresa ____ (10 es lo mejor)

ANEXO E: Instrumento de medición – Mystery Shopper

Detalle de la visita

Fecha:	
Empresa:	
Sucursal:	

Generalidades del local:

Limpieza	
Orden	
Iluminación	
Ventilación	
Olores	
Supervisión	
Trato al cliente	

Situación simulada:

--

Evaluación

--

Evaluación general de la visita:

--

ANEXO F: Detalle de visitas en el Mystery Shopper

Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. – Fybeca

Detalle de visita:

Fecha:	05 de Junio de 2008; 18h30
Sucursal:	Centro Comercial Mall del Sur

Generalidades del local:

Limpieza	Por estar ubicado en el Mall los clientes utilizan los baños del patio de comida. Los empleados tienen baños para ellos.
Orden	Buen orden, todos los ítems (productos) en su respectivo lugar, mesas, sillas y demás en correcto orden.
Iluminación	Muy buena iluminación en todos los sitios del establecimiento.
Ventilación	La temperatura es baja, dando un aire a hospital. Los empleados también utilizan abrigos o camisas mangas largas.
Olores	Cerca de donde se retiran las medicinas tenía olores a remedio.
Supervisión	No se vio supervisor.
Trato al cliente	Buena atención desde la llegada, durante el pedido de compra, hasta la entrega del producto. La puerta pasa abierta si se entra por el Mall. La puerta hacia la calle la abren cuando cierra el Mall por tanto en el día se debe entrar al Mall para comprar.

Situación simulada:

Se pregunto por una medicina, la recomendada estaba en las perchas y no se perdió tiempo. En la cola estuve 2 minutos.

Evaluación

El personal estaba limpio, el piso también aunque en ese momento no se observó nadie limpiando. Las perchas en orden. Si alguien desordenaba por buscar un chico pasaba revisando todo cada media hora.

Evaluación general de la visita:

En general las instalaciones están muy bien, la presencia de los empleados la adecuada. Están predispuestos a contestar y ayudar a toda hora. Si es necesario dejan lo que están arreglando o limpiando para asesorar. Los guardias saludan a la entrada. La mayoría de las veces solo se utiliza 3 o 4 de las cajeras de cobro y en horas pico una chica que arregla o limpia ocupa la otra silla de las cajeras de cobro para agilizar el servicio.

Detalle de visita:

Fecha:	04 de Junio de 2008; 18h30
Sucursal:	Cañar y Chile, esquina.

Generalidades del local:

Limpieza	Los baños estaban limpios
Orden	En sus respectivos lugares los productos en orden. Buen orden, todos los ítems (productos) en su respectivo lugar, mesas, sillas y demás en correcto orden.
Iluminación	Muy buena iluminación todo las luces prendidas y en buen estado. En las perchas más alejadas se tenía la misma iluminación.
Ventilación	La temperatura es baja, dando un aire a hospital. Los empleados también utilizan abrigos o camisas mangas largas.
Olores	Estaba todo correcto porque en este caso no se percibió olores de medicinas cerca del lugar donde despachan los medicamentos.
Supervisión	No se evidencio.
Trato al cliente	Buena atención desde la llegada, durante el pedido de compra, hasta la entrega del producto. En este caso el guardia abre la puerta a cada cliente.

Situación simulada:

Compra de pan integral. Se evidenció que tienen las mismas promociones pero no tienen los mismos productos. Capaz por la zona, cerca del Barrio Centenario, tienen otras preferencias de compras.

Evaluación

Los cajeros saludan igual que el anterior local pero acá hacen más propagandas de las promociones, tarjetas de descuento, etc. Insisten con una sonrisa chicos y chicas.

Evaluación general de la visita:

De igual manera las instalaciones se ven bien, mejores que las del Mall. Podría ser porque el lugar tiene menos tiempo de remodelado. Los pisos brillan más, aparentemente mejor limpieza.
Las perchas tienen más espacio entre ellas y se aprecia mejor en general el establecimiento.
La presencia de los empleados la adecuada. Están predispuestos a contestar y ayudar a toda hora. Si es necesario dejan lo que están arreglando o limpiando para asesorar.
De igual forma se tiene 4 sitios para cobrar pero solo se utiliza 3.

Detalle de la visita

Fecha:	03 de Junio de 2008; 17h30
Sucursal:	La Garzota

Generalidades del local:

Limpieza	Muy buena limpieza
Orden	Orden adecuado
Iluminación	Buena iluminación
Ventilación	Buena ventilación, funcionamiento de aire acondicionado adecuado
Olores	No hay presencia de malos olores
Supervisión	Adecuada supervisión
Trato al cliente	Trato amable al cliente por los cajeros, se observó que de las tres cajas que existen solo estaba atendiendo una al 100%, otra atendía ocasionalmente y la tercera estaba cerrada. Los mismos cajeros tenían que despachar la orden de compra ya que no había alguien que despache por lo que la atención no era tan fluida

Situación simulada:

Compra de medicinas

Evaluación

En cuanto al aspecto físico las condiciones del local son bastante aceptables a pesar de ser un local pequeño

Evaluación general de la visita:

Demora en atención al cliente porque de las tres cajas solo funcionaban dos, además los mismos cajeros despachaban la orden de compra por lo que la atención al cliente demoraba.

Detalle de la visita

Fecha:	23 de Mayo de 2008; 19h00
Sucursal:	Urdesa

Generalidades del local:

Limpieza	Muy buena
Orden	Muy buena
Iluminación	Adecuada
Ventilación	Muy buena climatizada
Olores	Ninguno
Supervisión	Existe un supervisor por turno
Trato al cliente	Excelente trato al cliente.

Situación simulada:

Compra de medicinas

Evaluación

Realice compra de medicamentos y me dieron opciones de compra con medicina genérica la transacción duro 2 minutos aproximadamente

La atención al cliente es muy buena ofrece sus productos con varias opciones de compra con el fin atender excelentemente al cliente.

Evaluación general de la visita:

En general el local tiene buena iluminación con buena publicidad y mercadería actualizada existe asesores que están promocionando productos, el local muestra buena limpieza, pulcritud, orden, buen mantenimiento de las instalaciones, la atención al cliente se presenta desde los guardias hasta su personal que atiende.

Detalle de la visita

Fecha:	06 de Junio de 2008; 17h30
Sucursal:	Centro Comercial Mall del Sol

Generalidades del local:

Limpieza	Muy buena
Orden	Excelente
Iluminación	Apropiada
Ventilación	Muy buena climatizada
Olores	Ninguno
Supervisión	Existe dos supervisor por turno
Trato al cliente	Excelente trato al cliente.

Situación simulada:

Realice compra de artículos varios y regrese a cambiar un artículo sin problema y con buena predisposición del cajero y el supervisor

Evaluación

La atención al cliente es excelente ofrece sus productos.

Evaluación general de la visita:

En general el local se presenta con buen orden y limpieza la mercadería esta actualizada, la atención es buena desde la persona que atiende en el ingreso para dejar los bolsos, pude observar que recogen los vueltos voluntarios para donaciones que sirven como responsabilidad social en asilos, niños de la calle como Fundación de Niño Maria, Hogar de Anciano Daniel, etc., también ofrecen capacitaciones varias en temas de salud y belleza.

Detalle de la visita

Fecha:	7 de junio de 2008; 00h30
Sucursal:	Vía Samborondón

Generalidades del local:

Limpieza	Buena
Orden	Buen orden
Iluminación	Buena
Ventilación	Buena
Olores	No se aprecia no me dejaron ingresar
Supervisión	Debido a la hora 00h30 estaba solo una persona atendiendo
Trato al cliente	Me atendió un joven de aproximadamente 24 a 27 años se lo veía descansado a pesar que estaba de guardia, el joven fue amable le pedí un alcohol y gasas para mi botiquín, me recomendó llevar el kit de primeros auxilios de Fybeca que cuesta seis dólares y trae un bolsito de mano. Se ve bien pero el sierre fallo al día siguiente.

Situación simulada:

Compra de gasas

Evaluación

El parqueo fue fácil debido a la hora, la atención no tardo más de 5 minutos, Se le fue el sistema al muchacho no me podía facturar por lo cual me hizo una factura a mano y se disculpo por ello. No existía supervisión en este turno de 24 horas.

Evaluación general de la visita:

En general me pareció una buena atención en este local.

Detalle de la visita

Fecha:	7 de junio de 2008; 20h00
Sucursal:	Ceibos

Generalidades del local:

Limpieza	Buena
Orden	Existía un rincón donde había una mesa con artículos para elaborar regalos que tenían un desorden importante
Iluminación	Buena
Ventilación	Buena percepción de confort
Olores	Agradable
Supervisión	El supervisor tardo mucho en aparecer, no existía atención en los muestrarios de medicinas, había que golpear una puerta para que salgan a atender
Trato al cliente	Una de las empleadas que arreglaba la estantería que parecía de un segundo nivel fue muy atenta en atenderme para la compra de unas vitaminas y unos helados.

Situación simulada:

Compra de medicamentos y otros artículos del hogar
--

Evaluación

La supervisión no es buena, es la cuarta ocasión que no tiene un stock suficiente de medicamentos para satisfacer el requerimiento.

Evaluación general de la visita:

La atención en este sitio no es bueno, deberían mejorar, posiblemente esta descuidado ya que se está construyendo el intercambiador entre las avenidas vía Daule y vía a la Costa.
--

Detalle de la visita:

Fecha:	24 de Mayo de 2008; 21h00
Sucursal:	Km 11 de la Vía a Daule.

Generalidades del local:

Limpieza	EL local limpio, siempre están haciendo limpieza. El personal y local limpio, sin embargo existen partes dentro de las perchas que tenían un poco de polvo
Orden	En sus respectivos lugares los productos en orden.
Iluminación	Muy alumbrado.
Ventilación	Si estaba normal.
Olores	El local se percibió buena fragancia y buenos olores.
Supervisión	No hay supervisores, solo estaban los cajeros que son 2.
Trato al cliente	Bueno en atención aunque aparentan tener poco personal. LA atención no es la más acertada ya que ellos cuando llega el cliente no abren la puerta muchas veces. Aunque tienen un guardia para hacerlo.

Situación simulada:

Se simulo la compra de un remedios para niños, al decirle que estaba muy caro me recomendaron otro de similares características.

Evaluación

La atención no es muy rápida, es algo lenta. Los empleados hacen propaganda de las promociones. Creo que si el local estuviera lleno las personas harían cola por más de 3 minutos.

Evaluación general de la visita:

En resume personal y local, limpios pero falta mejorar en este aspecto. Atención debe mejorar y los empleados deben ser más cordiales y atentos.
Muchas promociones se realizan al cliente pero sin éxito.
Productos y perchas en orden. Descuido al terminarse un producto determinado y no llenar el espacio vacío inmediatamente.

EL centro comercial dispone de baños para todos los locales, si son limpios. Dentro de Fybeca no se apreció baños.

Detalle de la visita:

Fecha:	06 de Junio de 2008; 20h00
Sucursal:	Centro Comercial Mall del sol autoservicio Megamaxi

Generalidades del local:

Limpieza	Local muy limpio
Orden	Muy buena muy buena clasificación y orden
Iluminación	Muy alumbrado.
Ventilación	Agradable
Olores	Sin problemas de olores
Supervisión	No hay supervisores
Trato al cliente	Excelente atención a clientes

Situación simulada:

Se simulo la compra de un shampoo y pañales, el tiempo de atención fue rápida y con buen trato.

Evaluación

La atención es ágil, el despacho adecuado en tiempo minutos.

Evaluación general de la visita:

En resumen como queda en un centro comercial el local luce limpio en el área que se encuentran ellos hay muy buena atención en general. .

Corporación KFC Opercom S.A. – Kentucky Fried Chicken

Detalle de la visita

Fecha:	01 de Junio de 2008; 18h00
Sucursal:	Parque California

Generalidades del local:

Limpieza	Buena
Orden	Buena
Iluminación	Excelente
Ventilación	Regular
Olores	Regular
Supervisión	Buena
Trato al cliente	Regular

Situación simulada:

Simulación de compra de producto, usar el baño.

Evaluación

Simule compra de producto pero antes de pagar decidí no comprarlo y me atendió con mala cara la cajera y le pregunte si le pasa algo y me dijo que no señor. Use el baño y se encontraba sucio, pero tenía jabón, papel higiénico y toallas de papel.

Evaluación general de la visita:

Falta de amabilidad cuando alguien no se decide por un producto

Detalle de la visita

Fecha:	23 de Mayo de 2009; 20h00
Sucursal:	Centro Comercial Plaza Quil

Generalidades del local:

Limpieza	Área de mesas muy limpia, pisos claros sin manchas evidentes de comida, mesones de atención al cliente aseados, baños limpios y correctamente señalizados, área de parqueo de vehículos sin basura regada
Orden	Disposición de sillas y mesas correctamente ordenadas y alineadas exceptuando aquellas que fueron unidas por comodidad del cliente. En lo relacionado a pedidos a domicilio si se evidencia la falta de orden al despachar dichos pedidos, confusión por parte del personal asignado a esta tarea. Inadecuado sistema de recepción y despacho de pedidos. Elementos de limpieza (escobas, trapeadores, recipientes de agua)fuera de sitio.
Iluminación	Correcta y adecuada, muy apropiada en lo relacionada a los letreros que proporcionan la información sobre los diferentes productos que ofrece esta cadena de alimentos rápidos, así como también la de los productos en exhibición. Escasa en lo que tiene que ver con presentación de postres y en zona de parqueo. Baños convenientemente iluminados
Ventilación	Apropiada para este tipo de negocio. Insuficiente en los baños, especialmente el de los hombres
Olores	En todo el local se percibe el olor a pollo. Baños con aromatizador
Supervisión	Atento a solucionar requerimientos de los clientes en cuanto a recepción de ordenes de pedido, despacho de ordenes, disponibilidad de productos en vitrinas, garantizando que en el local se mantenga en el mayor tiempo posible el orden y la limpieza
Trato al cliente	De manera general amable y cordial desde el guardián que lo recibe hasta el empleado encargado de receptar su orden. Sin embargo en este caso en particular el trato del personal de limpieza fue algo grosera.

Situación simulada:

Un cliente que no tiene claro sus preferencias a la hora de realizar su pedido, solicita asesoramiento de las diferentes opciones que mira en el menú a la persona que esta receptando su orden

Evaluación

Ante la situación simulada la persona encargada de tomar los pedidos fue paciente y demostró comprensión, supo aprovechar la oportunidad que se le presentaba para incluir productos adicionales como extras y postres en la orden del cliente, se percató de que podía influirlo.

Evaluación general de la visita:

Este local cumplió las expectativas del cliente, encontró un sitio que contaba con parqueadero para su vehículo, recibió un trato agradable, el local contaba con el orden e iluminación esperada y a la hora de realizar el pedido obtuvo la atención y colaboración de la persona que lo estaba atendiendo sin mayor pérdida de tiempo y sin recurrir al supervisor.

Detalle de la visita

Fecha:	25 de Mayo de 2008; 20h00
Sucursal:	Centro

Generalidades del local:

Limpieza	Área de mesas limpia, pisos sin manchas pero pegajoso al caminar , mesones de atención al cliente aseados, en baños faltaba algo de aseo
Orden	Disposición de sillas y mesas correctamente ordenadas y alineadas. Los baños poco ordenadas
Iluminación	Correcta y adecuada, muy apropiada en lo relacionada a los letreros que proporcionan la información sobre los diferentes productos que ofrece esta cadena de alimentos rápidos, así como también la de los productos en exhibición. Baños convenientemente iluminados
Ventilación	Apropiada para este local. Flujos de aire adecuadamente dirigidos a la zona de restaurante
Olores	En todo el local se percibe el olor a pollo. Baños con aromatizador
Supervisión	Durante la visita no encontré a ningún supervisor, sin embargo al averiguar a los empleados si la tenían respondieron que sí. En conclusión supervisor ausente.
Trato al cliente	De manera general amable, cordial y atenta ante situaciones comunes, pero cuando el cliente es difícil (exigente, indeciso al hora de realizar pedido, impaciente) El trato cambia drásticamente llegando a ser descortés y desatenta.

Situación simulada:

Un cliente indeciso solicita un producto, le facturan y leen su orden para confirmar su pedido, en ese momento decide cambiar de solicitud, lo que implica que el empleado debe anular el anterior e ingresar uno nuevo.

Evaluación

Ante la situación simulada la persona encargada de tomar los pedidos fue poco amable, descortés y en lo absoluto demostró comprensión, todo lo contrario puso en evidencia su disgusto y enojo. Cuando se pidió hablar con el supervisor su malestar fue aún mayor.

Evaluación general de la visita:

Este local no cumplió las expectativas del cliente en lo relacionado a atención, encontró un sitio agradable, moderadamente limpio pero recibió un trato incorrecto, tendría que pensarlo dos veces antes de regresar a este local. Sus requerimientos no fueron atendidos, consecuentemente se convirtió en un cliente insatisfecho.

Detalle de la visita

Fecha:	25 de Mayo de 2008; 18h00
Sucursal:	Alborada

Generalidades del local:

Limpieza	Muy limpio
Orden	Un poco desordenado en la planta alta
Iluminación	Muy Buena
Ventilación	Buena
Olores	Hay una concentración de olor a pollo en todo el local
Supervisión	Si tenían un supervisor observándolos
Trato al cliente	Un trato un tanto descortés con un poco de sarcasmo en las respuestas de la cajera y una despedida irónica con la frase vuelva pronto con una mueca.

Situación simulada:

Un cliente indeciso de comprar alguno de sus productos y pide opinión del sabor a la cajera, los precios, y no se decide rapido y al final no compra nada y hace perder 5 minutos a la cajera.

Evaluación

El personal en ausencia del supervisor se comen los alimentos en especial los postres y algunos de ellos son descorteces ya que no tiene suficiente paciencia para tratar con clientes conflictivos.

Evaluación general de la visita:

Debe ponerse mucha atención a los empleados ya que no tienen la disciplina correcta para proceder en los momentos cuando no se encuentra el supervisor. Existen olores un poco fuertes en el ambiente y la cocina se veía desde la caja no parecía estar muy limpia.

Detalle de la visita

Fecha:	24 de Mayo de 2008; 18h00
Sucursal:	Km 4 vía a Daule

Generalidades del local:

Limpieza	Buena (Había suciedad en el piso)
Orden	Buena (Había algunas sillas fuera de su lugar)
Iluminación	Muy buena
Ventilación	Aire acondicionado
Olores	Olor a pollo muy concentrado en el ambiente
Supervisión	No había supervisores a la vista
Trato al cliente	Trato muy cortés y con mucha amabilidad y paciencia y brindando muchas alternativas del producto para elegir y siempre con una sonrisa

Situación simulada:

Un cliente indeciso de comprar alguno de sus productos y pide opinión del sabor a la cajera, los precios, y no se decide rápido y al final no compra nada y hace perder 5 minutos a la cajera.

Evaluación

El personal que atiende está muy calificado para la atención sin necesidad de supervisión

Evaluación general de la visita:

En el local existe personal muy calificado ya que aunque se le presentó una situación para perder la paciencia la atención siempre fue cordial y con una sonrisa, a pesar de la buena atención hace falta mayor limpieza en los lugares no tan visibles como debajo de las mesas y en el entorno general ya que en las afueras del local se puede evidenciar basura regada en el piso del parqueadero.

Corporación El Rosado S.A. – Mi Comisariato

Detalle de la visita

Fecha:	10 de Julio de 2008; 17h00
Sucursal:	Centro Comercial Plaza Mayor

Generalidades del local:

Limpieza	Regular
Orden	Bueno
Iluminación	Buena
Ventilación	Regular
Olores	Regular
Supervisión	Buena
Trato al cliente	No se encuentran perchistas que indiquen donde se encuentran ciertos productos El trato no es bueno

Situación simulada:

Compra

Evaluación

Tuve que primero tratar de encontrar un perchista que me indicara donde estaba el producto lo cual no habia muchos y eso demoro. Después me indicaron en que percha estaba, sin embargo no estaba ahí....Volvi a preguntar y recien me indicaron la percha correcta.
--

Evaluación general de la visita:

No es buena la atención al cliente. Y la limpieza del local no es buena. Se encontraron perchas desordenadas y productos a medio abrir

Detalle de la visita

Fecha:	10 de Julio de 2008; 19h00
Sucursal:	Centro Comercial RíoCentro Sur

Generalidades del local:

Limpieza	Buena
Orden	Bueno
Iluminación	Buena
Ventilación	Buena
Olores	Bueno
Supervisión	Buena
Trato al cliente	Buena

Situación simulada:

Compra

Evaluación

No tuve problemas me indicaron donde estaba el producto, aunque hay poco personal para preguntar.

Evaluación general de la visita:

Poco personal, muy pocas cajas abiertas. El producto estaba en orden
--

Detalle de la visita

Fecha:	11 de Julio de 2008; 17h00
Sucursal:	Av. Francisco de Orellana

Generalidades del local:

Limpieza	Regular
Orden	Regular
Iluminación	Buena
Ventilación	Buena
Olores	No
Supervisión	Mala
Trato al cliente	Malo

Situación simulada:

Compra

Evaluación

Pisos manchados En la percha hay presencia de productos abiertos, consumidos. No hay información de precio de venta en los productos. Muy pocos cajeros para el volumen de gente que compra allí. No hay personal que asesore la compra. Muy poco personal de limpieza en el lugar.
--

Evaluación general de la visita:

Lugar que no inspira retorno debido al desorden Mala actitud del personal, poco servicio al cliente.

Detalle de la visita

Fecha:	11 de Julio de 2008; 19h00
Sucursal:	Paseo Shopping vía a Daule

Generalidades del local:

Limpieza	Buena
Orden	Bueno
Iluminación	Regular
Ventilación	Mala
Olores	Presencia de malos olores
Supervisión	Poca
Trato al cliente	Malo

Situación simulada:

Compra

Evaluación

Dificultad para ubicar los productos a comprar (letreros poco visibles y marcados de 1 solo lado). Las frutas, verduras y carne no son frescas La actitud de las cajeras y del personal en general es poco cordial En el área de ropa, no hay personas que te asesoren en la compra.

Evaluación general de la visita:

Poco servicio al cliente Personal con mala imagen, mala actitud
--

Detalle de la visita

Fecha:	12 de Julio de 2008; 19h00
Sucursal:	Centro Comercial Albán Borja

Generalidades del local:

Limpieza	Mala
Orden	Las perchas se encuentran en desorden
Iluminación	Mala
Ventilación	Poca, considerando la dimensión del lugar
Olores	Presenta malos olores en ciertos pasillos
Supervisión	Buena. Mucha presencia de personas controlando
Trato al cliente	Regular. Poca agilidad en el momento de cobrar.

Situación simulada:

Se realizó compra

Evaluación

Lo que mas llama la atención es la poca agilidad en el momento de pagar, así como también la falta de personal disponible para realizar consultas.

Evaluación general de la visita:

En esta sucursal, se encuentra poca señalización de la ubicación de los productos, además de mucha cercanía de los productos comestibles con los artículos de ferretería.

Detalle de la visita

Fecha:	13 de Julio de 2008; 17h00
Sucursal:	Centro Comercial RíoCentro Ceibos

Generalidades del local:

Limpieza	Existe personal que están limpiando el lugar
Orden	También personas que están reorganizando las estanterías
Iluminación	Tiene buena iluminación
Ventilación	Tiene un sistema de aire acondicionado
Olores	Se percibe olores a legumbres y desinfectantes
Supervisión	El personal de supervisión se encuentra a la entrada
Trato al cliente	Regular

Situación simulada:

Solicitar un producto que no se encuentra

Evaluación

El lugar cumple con los requisitos básicos de un lugar de abastos, pero denota carencia de mantenimiento. Los corredores son angostos para el recorrido con la carreta. Hay productos que no tienen precios. También se encontró productos abiertos en las estanterías, significa que la frecuencia de organizar las estanterías es baja, ó la cantidad de personal dedicada a esta labor no es suficiente. Los letreros de ubicación de los productos no son tan visibles. La atención al cliente del personal debe mejorar la actitud y el enfoque al cliente en cada actividad que realizan.

Evaluación general de la visita:

El trato que tienen al cliente es imparcial, denotan una falta de actitud frente al cliente en cada actividad que realizan. Considero que se debería personalizar un poco más, se siente la apariencia de ser parcos, falta una sonrisa de amabilidad ó cordialidad, mas atentos. Cuando se solicita la ubicación de algún producto únicamente señalan el lugar, lo ideal es que exista el acompañamiento hasta la ubicación de lo que se busca

Mobil Ecuador – Mobil on the Run

Detalle de la visita

Fecha:	15 de Julio de 2008; 17h00
Sucursal:	Córdova y Loja

Generalidades del local:

Limpieza	Los baños estaban sucios, no se evidencio hoja de control de limpieza de los mismos.
Orden	En sus respectivos lugares los productos en orden.
Iluminación	Adecuada muy buena resolución
Ventilación	Si estaba normal ,
Olores	Olor a Pollo Kentucky
Supervisión	No se evidencio, pregunte quien era el supervisor y me indicaron que en la noche llegaba.
Trato al cliente	Bueno en atención, no es la mas acertada ya que ellos cuando llegas ni si quiera te abren la puerta a pesar de que hay una persona para hacerlo que es el guardia, relacionado con el tema de pedidos si te ayudan asesorándote de las promociones.

Situación simulada:

Hot-dog , el mismo que se demoraron casi como 10 minutos en prepararlo. Hice la observación de que si se tardaban ya no lo deseaba. La chica que lo preparaba tenias unos guantes con un aspecto no idóneo .

Evaluación

Relacionado con la asesoría de los productos estuvo muy bien , pero el tema de preparación dejo mucho que decir ya que se tardaron en prepararlo a pesar de que a la hora que visite no habían muchos clientes.
El personal estaba limpio , lo que no se pudo observar es una buena atención al cliente y los banos están casi siempre sucios.

Evaluación general de la visita:

Bueno de entrada una mirada simpática el guardia tenia cara de malo , los chicos que atendían estaban despeinados deberían de mejorar la posibilidad del aspecto de las personas que atiende , la preparación de los producto es un poco lenta lo que hace que el cliente pierda el control, por este tema de la higiene deberían de mejorar sus baños.

Detalle de la visita

Fecha:	15 de Julio de 2008; 18h00
Sucursal:	Fae 1

Generalidades del local:

Limpieza	Moscas en la mesas donde se sirven los clientes el alimento
Orden	Productos en orden. Papeles sobre notificaciones en exceso y sin orden
Iluminación	Adecuada
Ventilación	No es la adecuada
Olores	Olor a frituras dentro del establecimiento
Supervisión	Ninguna
Trato al cliente	No se atiende con cordialidad al cliente. La atención es solo para cumplir con las tareas encomendadas pero no se da ningún agregado adicional como sonrisa y/o agradecimiento.

Situación simulada:

Compra de combo hot dog

Evaluación

Personal y local limpio, sin embargo existen moscas dentro del área de comida. La atención y cordialidad no es la necesaria para hacer que el cliente se sienta satisfecho con el servicio ofrecido. Perchas y góndolas tenían vacíos de productos que no fueron llenados. No se entrega comprobante de venta.

Evaluación general de la visita:

Personal y local, limpios pero falta mejorar en este aspecto. Atención debe mejorar y los empleados deben ser más cordiales y generosos. No se ofrece productos similares y/o promociones al cliente. Productos y perchas en orden. Descuido al terminarse un producto determinado y no llenar el espacio vacío. Como no hay supervisión por ser fin de semana, los empleados se sienten relajados y no prestan atención a los clientes que están dentro de la tienda. En la mayoría de los casos no se entrega factura y/o documento que respalde la venta.

Detalle de la visita

Fecha:	16 de Julio de 2008; 17h00
Sucursal:	Ceibos

Generalidades del local:

Limpieza	Buena en términos generales, se observan tachos estratégicamente ubicados, y algunos incluso para clasificar materiales orgánicos con los reciclables
Orden	Buen orden, todos los ítems (productos) en su respectivo lugar, mesas, sillas y demás en correcto orden
Iluminación	Adecuada, iluminación proviene principalmente durante el día por la vitrina frontal, además de varias lámparas en el interior del local. Todas las lámparas estaban encendidas en correcto funcionamiento
Ventilación	Ventilación templada, aprox. 23° C en el interior del local, cuenta con aire acondicionado.
Olores	Se respira un ambiente agradable, un olor predominante a café proveniente del bar
Supervisión	Se observa un supervisor de personal del local debidamente uniformado controlando desde el mostrador que todo esté normal, dando breves indicaciones. No se observa ningún tipo de guardia de seguridad dentro y fuera del on the run
Trato al cliente	Muy bueno, muy atento desde la llegada, durante el pedido de compra, hasta la entrega del producto.

Situación simulada:

<ol style="list-style-type: none">1) Una vez hecho el pedido simulé haber dejado la billetera en el auto, le pedí a la persona de la caja registradora que me esperara para ir a ver el dinero, a lo que cordialmente accedió sin ningún problema.2) Mientras esperaba la orden solicitada en una mesa, y simulaba una lectura concentrada, llamaron para que retire el pedido de consume respectivo, e hice como que no escuchaba el llamado. Inteligentemente llamaron por mi nombre porque la srta. Que atendía en la recepción se había percatado de mi nombre impreso en mi uniforme de trabajo, posteriormente cuando me acerqué me atendió con una sonrisa
--

Evaluación

De las simulaciones observadas pude notar un buen trato al cliente.

Evaluación general de la visita:

Muy buena en términos generales, el lugar resultó muy agradable, tranquilo, comida buena, precios adecuados, ambiente musical correcto, todos los lugares y productos muy bien identificados, buena atención al cliente.
--

Detalle de la visita

Fecha:	16 de Julio de 2008; 19h00
Sucursal:	Av. de las Américas

Generalidades del local:

Limpieza	La limpieza del local en el área destinada para las perchas y ventas de comestibles muy buena. El área destinada para los clientes que llegan a comer se podría decir en una escala del 1 al 10 un valor de 9. En cambio en la limpieza de los baños de hombre, tenían dañados los letreros de identificación, el equipo de colocación de jabón líquido estaba dañado, uno de los lavaderos de mano también. Los urinarios se encontraban sucios y faltaba algo más de limpieza en los excusados.
Orden	El orden de los productos en las perchas era el adecuado todo estaba bien distribuido.
Iluminación	La iluminación estaba un poco baja tenía 3 lámparas del local con fluorescentes quemadas.
Ventilación	La ventilación si estaba adecuada pero faltaba limpieza en los ductos de salida de la ventilación.
Olores	No presentaba malos olores.
Supervisión	No se evidencia en el momento de la visita que uno de los empleados ejercía el rol de supervisor.
Trato al cliente	Este se divide en dos etapas que son la parte de la cobranza y luego la parte del personal que sirve o despacha los pedidos, si damos una calificación de 1 a 10 tiene como promedio un 8.

Situación simulada:

Detalle de los diferentes combos de comida que ofrecen.

Evaluación

<p>En la información recibida de los tipos de combos que ofrecen, la persona de caja conocía bien los productos que ofrecen y realizaba un despacho rápido de cada cliente que se acercaba a cancelar su compra.</p> <p>Mientras hacía esto la persona de caja en cambio la persona que preparaba los combos se encontraba muy atareada con el trabajo y no se alcanzaba a despachar rápidamente los mismos, dentro del personal en esa área se veía a otra persona que solo daba vueltas y no ayudaba a la persona haciendo que el despacho hacia los clientes sea muy lento teniendo que esperar más 15 minutos hasta recibir el pedido.</p>
--

Evaluación general de la visita:

<p>Se puede indicar que en esta cadena de servicio se debe mejorar mucho en el aspecto de limpieza, principalmente en lo que corresponde a los baños. También el rol de cada uno de los empleados debe ser de mayor colaboración con los que tengan más carga de trabajo en un momento dado para evitar que los clientes tengan que esperar demasiado tiempo por su pedido.</p> <p>Una acotación muy importante es que la presentación de algunos de ellos no era la</p>
--

adecuada es decir estaban con su uniforme puesto pero estos se notaban sucios y desarreglados ya que estas mismas personas en su momento ayudan a servir los alimentos.

Dar mantenimiento en la parte de alumbrado y equipo de ventilación.

Un hecho muy importante es la seguridad, la cual fue pésima porque solo tenían un guardia de seguridad que luego de un momento se había desaparecido mientras había ocurrido un robo en los parqueos externos del local.

Detalle de la visita

Fecha:	17 de Julio de 2008; 17h00
Sucursal:	Av. Francisco de Orellana

Generalidades del local:

Limpieza	Se observó una deficiente limpieza en el área de restaurante se encontraban varias mesas con las bandejas llenas de residuos alimenticios. A pesar de que existen los tachos para depositar los desechos y materiales, los clientes no lo realizan.
Orden	Buen orden y clasificación todos los productos en su respectivo lugar en los estantes, mesas, sillas.
Iluminación	Buena iluminación artificial y los ventanales.
Ventilación	Ventilación con aire acondicionado.
Olores	Se respira un ambiente agradable y excelente decoración,
Supervisión	No se observó ningún supervisor ni guardia (excepto el de la gasolinera)
Trato al cliente	Buen trato ,sin ninguna novedad

Situación simulada:

Me acerque y me mostré indecisa con la orden que quería pedir, pero la persona de caja me atendió y de adicionalmente me sugirió un combo muy bueno. Si se tardaron más tiempo de lo que me indicaron en servir mi pedido. Sin embargo me pidieron disculpas por el atraso.

Evaluación

En general la atención al cliente considero buena, la calidad, presentación, sabor de los productos muy buena.

Evaluación general de la visita:

Considero en términos generales que los alimentos son de buena calidad y dan confianza al cliente.

Detalle de la visita

Fecha:	01 de Agosto de 2008; 17h00
Sucursal:	Duran

Generalidades del local:

Limpieza	Area de atención :Piso limpio, mesas limpias Baños : Baño sucio, lavamanos sin desinfectante, tachos llenos
Orden	Perchas llenas y ordenadas, personal uniformado y con equipos de protección como guantes y cubre cabello
Iluminación	Funcionando a su totalidad
Ventilación	Funcionando a su totalidad. Ambiente agradable
Olores	No se percibe olores fuertes, ni en la cocina , ni en los baños
Supervisión	No se encontró personal que se evidenciara como supervisor, todos estaban en funciones operativas.
Trato al cliente	Educado, pero sin valor agregado

Situación simulada:

Compra de hot dog

Evaluación

El local cumple con los requerimientos básicos en cuanto a orden y atención, cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer el servicio. La cocina se ve ordenada y limpia, el tiempo de espera fue de 5 minutos. No había turnos pendientes ala hora de la visita.

Evaluación general de la visita

Existen factores que se pueden mejorar como: la calidez y cortesía, o la limpieza de los baños que pueden servir para ofrecer al cliente una experiencia más agradable.

Pizza Hut Ecuador

Detalle de la visita

Fecha:	02 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro

Generalidades del local:

Limpieza	Demoraron 10 m en limpiar una mesa al lado mío que se desocupó, sin embargo, mi mesa sí estaba limpia.
Orden	Todo muy ordenado, han remodelado el interior de esta sucursal, muy lujoso
Iluminación	6 luces que estaban dentro de mi rango de visión, no funcionaban, Adicionalmente, no todas las mesas tenían una luz colgante de techo, sin embargo, no podría decir que el local era oscuro
Ventilación	No hacía frío, tampoco calor, era un ambiente agradable, fresco
Olores	Muy buen sistema de extractor de olores, ni siquiera olía a pizza el local
Supervisión	No había guardia de seguridad a la entrada, había una señorita sin embargo que recibía muy cordialmente y te dirigía a la mesa, pero luego, nadie me preguntó qué tal me habían atendido. De vez en cuando por ahí un empleado me preguntaba si ya me habían atendido o si deseaba algo más.
Estado de baños	Estaba limpio, sin olores desagradables, había jabón, el piso un poco mojado. Sin embargo, el secador de manos no valía
Trato al cliente	Al entrar, la señorita que me recibió, excelente, el trato del mesero que me asignaron y el de la persona en caja fue pésimo.

Situación simulada:

En esta visita solicité que me cambien un ingrediente por otro. Pedí una Hawayan Lovers y solicité que en vez de jamón le pongan pepperoni. Solicité también un vaso de limonada y un dulce de tres leches

Evaluación

En efecto, cuando me trajeron mi pizza, tenía pepperoni en lugar de jamón. Lo malo fue que me la trajeron como a los 20 minutos, y durante todo ese tiempo no me sirvieron ni la bebida y otros clientes que llegaron después de mí ya habían sido atendidos. Recién cuando me trajeron la pizza el mesero me preguntó si quería la bebida, pregunta por demás tonta. Me lo quedé mirando nomás y fue corriendo a ver el vaso de limonada. Terminé mi pizza (unos 15 minutos) y estaba todavía esperando a que me trajera el dulce de las tres leches. El mesero iba y venía, se había olvidado por completo al parecer. En eso se me acerca una señorita y me pregunta si deseaba algo más y le comenté que estaba esperando a que me trajeran el dulce que había pedido hace 35 minutos. Luego de esto a los 2 minutos me trajeron finalmente el dulce de tres leches. Fue sorpresa ver que me hayan servido el dulce con un vaso de agua mineral, al parecer de recargo de conciencia por el tiempo pasado me sirvieron el vaso de agua mineral. Al solicitar la cuenta, el mesero me pasó una cuenta de \$10,08 y no tenía más que 2 billetes de \$10, así que di \$20 en billetes de a \$10. Me llevé una sorpresa cuando

el mesero me trajo el vuelto. Me dio \$9,40 de vuelto en lugar de los \$9,92 que pensé recibiría de acuerdo al valor que en primera instancia me indicó el mesero. Al revisar detenidamente el ticket que emite la caja registradora vi que me habían cobrado el pepperoni como un ingrediente adicional, \$0,95, y que por el dulce de tres leches me habían cobrado \$2.25 en lugar de los \$1,99 que decía la carta. Le pregunté al mesero que por qué me habían cobrado un ingrediente adicional si yo lo que solicité fue un cambio de ingrediente y me dijo que no me lo estaban cobrando, que salió más la cuenta de la que él me había dicho por cuanto el precio del dulce había subido, y que eso que aparecía en el ticket de compra de extra pepperoni no estaba siendo sumado. Se retiró y sumé los valores indicados en el ticket de compra y sí me estaban sumando el extra pepperoni por lo que me acerqué a caja a hacer el reclamo del porqué me había cobrado un ingrediente adicional si yo sólo pedí el cambio, me respondió la chica en tono desafiante que yo no podía pedir otro ingrediente, que si lo pedía me lo cobraban, le replique diciéndole que en todo caso, me hubiera tenido que indicar eso el mesero ya que de haberlo sabido, hubiera solicitado entonces que la pizza me venga con jamón y pepperoni, si de todas formas me iban a cobrar por el pepperoni y me dijo que sí, que eso me lo tenía que haber indicado el mesero. Sobre el cambio repentino y misterioso de precio del dulce de tres leches, no dije nada, pero me parece poco ético que digan que vale un precio y me terminen cobrando otro.

Evaluación general de la visita:

El trato al entrar excelente, pero el trato luego de que uno se sienta y hace su pedido, deja mucho que desear, al menos, de parte de estas dos personas en mención que lamentablemente, hacen quedar mal a todo el restaurante y la marca. No me dieron caramelos al pagar la cuenta como la vez pasada.

Detalle de la visita

Fecha:	03 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro Sur

Generalidades del local:

Limpieza	Por ser un día de promoción los empleados no había agilidad para retirar los desperdicios de las mesas
Orden	Los empleados estaban disponiendo mesa de acuerdo a como llegaban al local ya que no había muchas mesas disponibles para la gran demanda - aprox 1 hora de espera
Iluminación	Ambiente tranquilo y buena iluminación
Ventilación	Aire acondicionado, muy agradable
Olores	Solamente el olor de las pizzas, no muy fuerte ya que el local ha sido remodelado y tiene aspecto de verdadera franquicia
Supervisión	Los supervisores desempeñaban funciones variadas hicieron a la vez papel de limpieza ya que había gran demanda de comensales , muy ágiles en su trabajo
Estado de baños	Empleada en el baño limpiando mesón y servicios constantemente
Trato al cliente	Muy cordial y muy Bueno

Situación simulada:

Se solicitó el cambio de ingrediente en la pizza suprema en vez de vegetales que le pongan queso, pero indicaron que se podía omitir los vegetales y el queso debía pagar un valor adicional

Evaluación

Martes loco en Pizza Hut es un día que no atienden inmediatamente, desde que se realizó el pedido hasta que sirvieron, trascurrieron 45 min, lo cual fueron 15 min más a lo indicado en el momento que tomaron el pedido

Evaluación general de la visita:

Lugar, ambiente, y limpieza buena, la masa de pizza ,muy gruesa y con pocos ingredientes

Detalle de la visita

Fecha:	04 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Urdesa: Av. Víctor Emilio Estrada 427 y Ébanos

Generalidades del local:

Limpieza	El local debido a que no es muy concurrido esta impecable
Orden	El local está bien ordenado
Iluminación	En las mesas del fondo la iluminación no es tan buena
Ventilación	Cuenta con buena ventilación
Olores	Los olores son neutros
Supervisión	No hay mucha supervisión
Estado de baños	El baño estaba limpio, contaba con lo necesario, jabón, papel, desinfectante
Trato al cliente	El trato al cliente es bueno, al momento de realizar el pedido dan una retroalimentación de lo que se ordenó, y cuando hay mucha gente como en esta ocasión había una persona que estaba con una libreta tomando el pedido mientras las personas hacían la fila.

Situación simulada:

Se les pidió que en la pizza suprema se le ponga carne molida, sin embargo comunicaron que por el momento no tenían carne, una forma política de decir que no se podía.

Evaluación

El tiempo de demora para servir es un poco lento, sin embargo brindan a la mesa pan con ajo hasta que llegue el pedido, eso es un punto bueno ya que de esa forma mantienen al cliente degustando algo antes de servir.

Evaluación general de la visita:

En esta visita se puede decir que el local está bien administrado, hay orden y limpieza, el trato es amable, y hacen que el cliente se sienta bien, brindándole algo de comer hasta que llegue su pedido, o que haya una persona con una libreta tomando el pedido para adelantar la orden.

Detalle de la visita

Fecha:	06 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro Comercial Mall del Sur

Generalidades del local:

Limpieza	Se observo el lugar se encontró respectivamente aseado
Orden	Todo muy ordenado (por ser un centro comercial)
Iluminación	Una iluminación normal
Ventilación	Demasiada ventilación
Olores	Normal
Supervisión	Poca supervisión
Estado de baños	No aplica, es un local express de un centro comercial
Trato al cliente	Hubo un buen trato, sin mayor detalles que comentar

Situación simulada:

Pedí una pizza súper suprema pero sin aceitunas y sin cebollas
--

Evaluación

Más o menos demoraron unos 30 minutos en entregar la orden por cuanto era martes y existe mayor problema los días martes por la promoción 2x1

Evaluación general de la visita:

En mi opinión general el local era pequeño pero la atención y eficacia de los empleados era muy buena aparte estaba limpio el servicio rápido no se observo nada fuera de lo norma
--

Detalle de la visita

Fecha:	12 de Agosto de 2008; 18h00
Empresa:	Pizza Hut
Sucursal:	Alborada

Generalidades del local:

Limpieza	Todo estaba en orden y limpio, buen olor, mesas limpias
Orden	Todo muy ordenado, había poca afluencia de clientes
Iluminación	En general buena iluminación, todo dentro de los parámetros
Ventilación	Buena regulación de la temperatura
Olores	Tenía un olor a fragancia de canela, agradable, no olía a pizza concentradamente.
Supervisión	Existía supervisión constante de los meseros y recibían al cliente de buena manera.
Estado de baños	Baños limpios, buenos olores – jabón líquido y papel higiénico en los servicios.
Trato al cliente	Muy buena la atención al cliente, amable, espontanea

Situación simulada:

Pedí una pizza napolitana con extra queso, luego le pedí que me ponga jamón extra y fui atendido sin problema

Evaluación

Me sirvieron la pizza luego de 15 minutos pero me mantuvieron “entretenido con pan de ajo” y me trajeron la bebida luego de poco tiempo.

Evaluación general de la visita:

En general el local está limpio, ordenado, buenos olores, y un trato al cliente acorde a la marca que representan.

Detalle de la visita

Fecha:	14 de Agosto de 2008; 18h00
Empresa:	Pizza Hut
Sucursal:	Terminal Terrestre "Jaime Roldós"

Generalidades del local:

Limpieza	El local estaba muy concurrido pero se observa una limpieza aceptable. Sin embargo hay moscas en este terminal que no dejan comer tranquilo
Orden	El orden dentro de lo normal
Iluminación	Buena iluminación del lugar
Ventilación	Excelente ventilación
Olores	Olor a comida, por los lugares aledaños
Supervisión	No observé influencia de los supervisores sobre los meseros
Estado de baños	No aplica, es un local express
Trato al cliente	El trato al cliente es bueno, pero se puede mejorar.

Situación simulada:

Pedí que me cambien ciertos ingredientes, como por ejemplo jamón por pepperoni, pero no obtuve en ningún momento alguna actitud negativa del despachante.

Evaluación

Se demoraron 20 minutos, en traerme la pizza pero me dieron la cola de inmediato.

Evaluación general de la visita:

Observe que existe una limpieza del lugar acorde, buen trato al cliente, pero se puede potenciar una mejora en la atención, los despachantes tienen mucha paciencia.

Sweet and Coffee

Detalle de la visita

Fecha:	20 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro Comercial Ríocentro Ceibos

Generalidades del local:

Limpieza	Muy buena
Orden	Muy buena
Iluminación	Buena (la del centro comercial)
Ventilación	Buena
Olores	Buen olor
Supervisión	Muy bueno
Trato al cliente	Muy bueno

Situación simulada:

Asistí como acompañante de un familiar, quien ordenó un capuccino y una torta de chocolate para servirse en el patio de comidas de Centro Comercial.

Evaluación

El servicio fue bastante rápido ya que a pesar de existir una fila de 4 personas, el turno fue atendido en pocos minutos. Se despachó el pedido en 3 minutos aproximadamente mientras se preparaba el café; en cuanto a la torta simplemente se tenía que cortar la porción correspondiente y servirla en un plato.

Evaluación general de la visita:

Todo el servicio se realizó con mucha rapidez ya que al estar listos la mayoría de los productos, solo se tenía que esperar por la preparación del café. La atención de la persona que se encuentra en la caja fue muy amable al igual que la persona que despachó el pedido.

Detalle de la visita

Fecha:	22 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro Comercial Mall del Sol

Generalidades del local:

Limpieza	Muy buena
Orden	Muy bueno
Iluminación	Tenue
Ventilación	Fresca – Del Centro Comercial
Olores	Café
Supervisión	El Gerente estaba ayudando en el despacho
Trato al cliente	Falta un poco de iniciativa para atraer al cliente

Situación simulada:

El cliente estuvo de pie frente al mostrador observando los dulces, observando la tabla de precios, mostrando interés en adquirir el producto, pero no fue atendido por ninguna persona del local.

Evaluación

Había concurrencia de personas por lo que había 4 personas despachando y una cajera. Todos tenían uniforme, delantal, identificación y gorra, pero sólo dos personas estaban usando gorro para recoger el cabello.

La cajera demoraba en atender por lo que se creaba una cola de cuatro a cinco personas.

Una de las personas que estaba despachando, tenía en el delantal “Gerente” quien no estaba supervisando al personal ya que estaba dando la espalda y ayudando en el despacho de los pedidos. Uno de los despachadores tenía en el delantal

“Entrenamiento” quien tuvo contacto visual con el cliente fantasma pero no tuvo la delicadeza en preguntarle si requería algo o por lo menos en indicarle que se acerque a caja a separa su pedido. Sólo uno de los empleados que estaban ayudando en el despacho tenía mascarilla. Se veía la entrada de la cocina y se pudo apreciar que una persona estaba uniformada de blanco, con gorro, gorra, mascarilla y guantes.

El lugar estaba aseado y recurrentemente pasaban el limpión por los mesones.

Evaluación general de la visita

Sweet & Coffee es un lugar aseado, con personal uniformado, según su jerarquía dentro del local, cuando hay mucha clientela sólo se enfocan en atender a las personas que realizaron el pedido y pagaron en caja, pero los que pueden tener algún deseo de adquirir el producto que se acercan a escoger o ver los dulces o ver la tabla de bebidas, el personal no presta atención a los que se acerquen al mostrador para atenderlos en alguna inquietud sobre los productos que ofrecen.

A los clientes que tienen factura por la compra son atendidos con rapidez por los despachadores no esperando más de dos minutos

El despacho es organizado ya que uno se encargaba de preparar las bebidas y otro en sacar los dulces y el chico en “entrenamiento” atendía el mostrador leyendo los pedidos, sacando las bandejas, servilletas y cucharitas. El personal era serio pero atento con el resto de la clientela para servirles.

Detalle de la visita

Fecha:	24 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro Comercial San Marino

Generalidades del local:

Limpieza	Muy buena
Orden	Muy bueno
Iluminación	Tenue
Ventilación	Fresca – Del Centro Comercial
Olores	Café
Supervisión	Ninguna, no había ningún supervisor.
Trato al cliente	Muy atentos, con predisposición a servir y sonrientes.

Situación simulada:

El cliente fantasma se acerca al mostrador para observar los dulces y es atendido por el chico de la caja inmediatamente después de que se desocupa con un cliente que hacía un pedido, el cliente fantasma pregunta por la mayoría de los dulces del mostrador y sus ingredientes, forma de la masa, y el chico de la caja muy atento le responde las preguntas y le sugiere dulces a servir.

En el momento de cobro sugirió si deseaba algo más el cliente y después repitió la orden para confirmar el pedido.

Evaluación

El chico de la caja, Christian atendió al cliente fantasma y tenía tono de voz suave y estaba sonriente, tenía conocimiento de la preparación de los dulces, o por lo menos parecía que sí sabía de qué estaba hablando, recomendando los postres y clasificándolos de los más dulces a los menos dulces. Daba sugerencias para formalizar la compra con el cliente.

En el despacho no se demoraron más de dos minutos, fue atendida por dos personas, ya que tenían poca clientela. Un despachador colocó la bandeja y fue por los dulces, el otro colocó las servilletas, las cucharitas y fue por las bebidas. Muy atentos y sonrientes.

Evaluación general de la visita

En el local habían cuatro personas atendiendo, un cajero, dos despachadores y uno que preparaba las bebidas.

El lugar se mostraba aseado y organizado, el personal estaba uniformado con sus delantales y gorros y gorras.

No se pudo observar el personal de la cocina pero se pudo ver parte del interior que no había nada irregular.

Por la poca concurrencia que tenía el local, el cliente fantasma fue inmediatamente atendido por el personal del local.

La compra fue de tres dulces para servirse, y después de quince minutos se regresó el cliente al local para pedir que un dulce fuera para llevar, atendido sin demora por un despachador que también atendía otro cliente esperando su café.

El despachador preguntó si deseaba cucharitas para llevar o alguna otra cosa, el cliente se mostró satisfecho.

Detalle de la visita

Fecha:	26 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Gasolinera Primax - La Atarazana

Generalidades del local:

Limpieza	Existe limpieza dentro del local, aunque tardan en limpiar en las mesas recién desocupadas
Orden	En el producto existe el orden de presentación a fin motivar al cliente para la compra, sin embargo en la parte administrativa no existe orden interna la cual, influye en la logística.
Iluminación	Tiene buena iluminación en la parte de la presentación de los productos: vitrinas, sin embargo existe algunos puntos en donde se prepara el producto en la que falta más iluminación.
Ventilación	Al estar en lugar encerrado con aires acondicionados existe una ventilación moderada y fija propio del local de la Gasolinera.
Olores	Un olor a café es lo que primero se detecta, aunque después se desvanece por el aire acondicionado del local ya que comparte con las mercadería que está en el market.
Supervisión	Existe un supervisor que no tiene presencia es decir don de mando, creo que este influye en el desorden administrativo y de logística
Trato al cliente	Existe una preparación de ellos ya que cualquiera de los trabajadores

	puede atender al cliente sin dejar al cliente solo. Esto quiere decir que son instruidos en el negocio.
--	---

Situación simulada:

Sábado por la tarde (17H30) se compra un Frapucciono con una tarta de jamón con choclo. Se estuvo unos 20 minutos en el local.
--

Evaluación

Limpieza: 90% Orden: 60% Iluminación: 80% Ventilación: 90% Olores: 80% Supervisión: 70% Trato al cliente: 95%

Evaluación general de la visita:

<p>El local de sweet & coffee que está ubicado en la Gasolinera Primax de la Atarazana estratégicamente se encuentra bien ubicado en una de las principales avenidas de la ciudad. Esto hace que sea visto por quienes transitan por aquella vía. A más de llamar la atención de la imagen que proyecta debido a la iluminación estratégica que ha sido puesto en los diferentes puntos del local.</p> <p>A nivel de Servicio su calificación es muy buena ya que esto incide en el usuario, quedando con las ganas de regresar debido a la buena variedad de comida y de su atención al cliente.</p>

Detalle de la visita

Fecha:	28 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro Comercial Ríocentro Entreríos

Generalidades del local:

Limpieza	Regular algunos vestigios de harina o azúcar en el mesón
Orden	Excelente
Iluminación	Sobria
Ventilación	Excelente
Olores	Excelente
Supervisión	Nula solo 3 trabajadores no se distingue o no existe supervisor
Trato al cliente	Amable

Situación simulada:

Cliente inseguro del cambio y si es para llevar o no
--

Evaluación

Solución rápida y efectiva, sin inconvenientes, cajera segura en lo referente al cambio

Evaluación general de la visita:

La cajera hace de veces de despachadores del pedido, en el local se observó a 3 personas, un poco descuidado la cocina, buen uso del uniforme y resolvieron con rapidez y buen trato en la situación simulada

Detalle de la visita

Fecha:	30 de Agosto de 2008; 18h00
Sucursal:	Gasolinera Primax - Entreríos

Generalidades del local:

Limpieza	Excelente
Orden	Excelente
Iluminación	Excelente
Ventilación	Excelente
Olores	Excelente
Supervisión	Excelente
Trato al cliente	Excelente, Personalizado

Situación simulada:

No hubo necesidad de situación simulada

Evaluación

Solo fue realizar la compra no existió situación simulada porque dos clientes frecuentes realizaron otras compras y los empleados demostraron conocimientos de los productos y nombres de sus clientes, aparte de un trato muy amable y hasta personalizado

Evaluación general de la visita:

Un local muy amistoso, acogedor con 3 empleados incluidos el supervisor o administrador, a parte del chef que fue a dejar una torta o dulce al mostrador, en resumen, excelente local en todos los ámbitos, recomendable para futuras visitas

Detalle de la visita

Fecha:	2 de Octubre de 2008; 18h00
Sucursal:	Centro Comercial Mall del Sur

Generalidades del local:

Limpieza	Muy Buena
Orden	Muy bueno
Iluminación	Muy Buena
Ventilación	Fresca – Del Centro Comercial
Olores	En general un buen olor
Supervisión	El supervisor no se encontraba en el lugar
Trato al cliente	Un trato amable y respetuoso

Situación simulada:

El cliente estuvo dudando acerca de su orden y le solicita información al cajero acerca de los productos.

Evaluación

La visita se realizó a las 20h00, no había mucha afluencia de público, habían 2 personas despachando y una en la caja, los pisos y mesones se encontraban limpios y ordenados. El cliente se acercó al mostrador a ver que podía pedir, nadie se acercó a preguntar o publicitar los dulces, luego el cliente le pide a uno de los despachadores que le dé información acerca de unos dulces (que ingredientes tienen), sin embargo el despachador no pudo satisfacer al 100% las dudas del cliente, ya que no conocían las recetas, a pesar de eso hubo un trato carismático y amable.

Evaluación general de la visita

El personal demuestra tener poco conocimiento de los productos, sin embargo de esto tienen amabilidad en el trato hacia el cliente. El local luce ordenado y limpio y los colores incluida con la decoración le dan un clima cálido y acogedor.