



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**DISEÑO DE UN MODELO BASE DE UNIDAD DE CALIDAD DE SERVICIOS PARA SU
APLICACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Tesis de Grado previo la obtención del
título de Magíster en Auditoría de
Gestión de la Calidad.

Autor: Fabián Alejandro Vaca Salvador

Director: Pablo Arturo Martínez Vega

Centro universitario: Quito

2011

Ing. Pablo Arturo Martínez Vega
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: FABIAN ALEJANDRO VACA SALVADOR, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, Julio 27 del 2011

f).....

Ing. Pablo Arturo Martínez Vega
DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, FABIAN ALEJANDRO VACA SALVADOR, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

Fabián Alejandro Vaca Salvador

AUTOR DE LA TESIS

C.I.: 1715641898

CESIÓN DE DERECHOS

Yo FABIAN ALEJANDRO VACA SALVADOR, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad “.

Quito, Julio 27 del 2011

f).....

Fabián Alejandro Vaca Salvador

AUTOR DE LA TESIS

C.I.: 1715641898

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que me apoyaron durante todo este tiempo, mi familia, mis amigos, la universidad y mis profesores.

Fabián Vaca S.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hermosa familia, a mi esposa y mi hijo, quienes son mi inspiración y mi aliento para continuar día a día esforzándome por alcanzar nuevas metas.

A mi madre y mi hermano que sin ellos no podría ser la persona que soy actualmente.

A mi padre y mis abuelos que aún cuando no se encuentran ya a mi lado, continúan siendo parte de mi vida.

INDICE DE CONTENIDOS

	PAGINA
Certificación del director.....	II
Autoría.....	III
Cesión de derechos.....	IV
Agradecimiento.....	V
Dedicatoria.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES	12
1.1 Introducción.....	13
1.2 La calidad y el servicio.....	15
1.2.1 La Calidad.....	15
1.2.2 El Servicio.....	18
1.3 Actualidad y realidad.....	19
1.4 Consultores externos.....	20
CAPÍTULO II	
DISEÑO DEL MODELO BASE	22
2.1 La Planificación.....	23
2.2 Identificación de los Requerimientos del Cliente.....	26
2.3 Análisis de la Situación Actual.....	28
2.3.1 Análisis FODA.....	29
2.3.2 Hojas de Verificación.....	31
2.3.3 Análisis de Causa-Efecto.....	32
2.4 Modelo Base de una Unidad de Calidad de Servicios.....	33

CAPÍTULO III		
QUÉ MEDIR?		36
3.1	Los Procesos – Procedimientos.....	37
3.1.1	Procedimiento para la determinación de necesidades de los clientes.....	37
3.1.2	Procedimiento para el establecimiento de Acuerdos de Servicio con Proveedores.....	38
3.1.3	Procedimiento para el análisis y manejo de requerimientos y reclamos de clientes.	38
3.1.4	Procedimiento para la evaluación de la Calidad del Servicio.....	39
3.1.5	Procedimiento para el análisis y manejo de requerimientos y reclamos de clientes.....	39
3.2	Modelos y Protocolos de Servicio	39
3.3	Acuerdos de Servicio (SLA).....	41
3.4	Cronogramas de Trabajo, Mediciones y Reportes.....	44
3.4.1	Cronogramas de trabajo.....	44
3.4.2	Mediciones: Herramientas De Medición.....	45
3.4.2.1	Cliente Misterioso o “mystery shopper”.....	46
3.4.2.2	Auditorias de Calidad de Servicio.....	48
3.4.2.3	Encuestas.....	49
3.4.2.4	Evaluaciones de Conocimiento y Servicios.....	51
3.4.2.5	Focus Group.....	52
3.4.2.6	Buzones de Sugerencias.....	53
3.4.3	Reportes.....	55
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS DE INVERSIÓN		57
4.1	La Inversión.....	58
4.1.1	El recurso Humano.....	58
4.1.2	La Infraestructura.....	59
4.1.3	Recurso Económico.....	60

4.2	Análisis de factibilidad.....	61
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
	BIBLIOGRAFÍA.....	71
	ANEXOS.....	73

INTRODUCCIÓN

Tener una Unidad de Calidad de Servicios, no significa tener todo un equipo tecnológico y especializado en este tema, una empresa pequeña puede ser una ferretería o una cadena de panaderías, puede generar resultados satisfactorios con sus clientes y controlar la ejecución de los niveles de servicio requeridos.

El departamento (unidad, dirección, etc.) de Calidad de Servicios, puede estar conformado por una sola persona, un equipo, personal de la administración con otras funciones adicionales, etc., esto siempre que se tenga el respaldo necesario por parte de la alta gerencia. Es importante mencionar que esto no deslinda la responsabilidad de tener un punto de vista externo, pero este debe considerarse como una herramienta de apoyo pues la responsabilidad es indiscutiblemente interna.

Considerando la famosa e importante frase “lo que no se mide, no se controla, no se puede mejorar”, es hoy en día de suma importancia enfocarnos en el trabajo que está relacionado con el servicio de punta.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES

El primer capítulo hace referencia a la Calidad y el Servicio como dos variables interrelacionadas desde inicios de la historia moderna en las empresas y su deseo de mejorar su competitividad y sus ingresos.

Se revisa también la actualidad y cómo está el Ecuador manejando este tema tan importante.

CAPÍTULO II: DISEÑO DEL MODELO BASE

Se presentan las fases para iniciar con el proceso de implementación. Considera todos los pasos preliminares y la planificación necesaria para que el proyecto pueda ser gestionado de forma correcta.

CAPÍTULO III: QUÉ MEDIR?

Se explican todas las posibles herramientas utilizadas en el mundo de la Calidad del Servicio para medir y controlar la calidad que se ofrece a los clientes.

En este capítulo además, se hace énfasis en elementos complementarios como los Protocolos y Acuerdos de Servicio, que apoyan al cumplimiento de todo lo planificado.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE INVERSIÓN

Como todo proyecto de mejora, la implementación y manejo de una Unidad de Calidad de Servicios, incurrirá en una inversión para lograr su objetivo.

En este capítulo se hace un análisis de la inversión inicial que deberá considerar la empresa para poder operar con éxito la calidad de servicio, y por supuesto el retorno monetario que esto conlleva.

CAPÍTULO 1:

**INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS
GENERALES**

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio está dirigido a pequeños, medianos y grandes empresarios para lograr su concientización sobre la importancia que actualmente tiene el servicio como parte fundamental de la competitividad de las organizaciones, independientemente de su tamaño estructural, mercado o actividad.

El servicio se ha convertido con el pasar del tiempo en un requerimiento básico y primordial para los clientes, hoy en día se puede asegurar que este se ha vuelto dentro de las necesidades de todos nosotros en una exigencia y no en un valor agregado.

En las gráficas (Gráfico 1 y Gráfico 2) se puede observar la relación y evolución del servicio.

La primera refiere al efecto denominado como “efecto WOW” o “efecto sorpresa”, de la interrelación entre las necesidades y expectativas de los clientes, se aprecia que en la curva de exigencias se pide cada vez una mejor atención, el dar un buen servicio ya no genera una respuesta de sorpresa, se debe buscar nuevos y mejores métodos.

La segunda gráfica demuestra como las necesidades y requerimientos de las personas cambian constantemente con el pasar del tiempo, si algo generó valor agregado en un principio, posteriormente ya es asumido como un valor básico.

Un ejemplo práctico es el de los televisores, hace apenas dos décadas atrás el control remoto era un producto/servicio adicional que se incluía en los televisores que no era solicitado por los clientes pero que generaba mayor satisfacción, actualmente el control remoto en los televisores es algo que ya no genera una mayor satisfacción pero que se exige al adquirir los mismos.

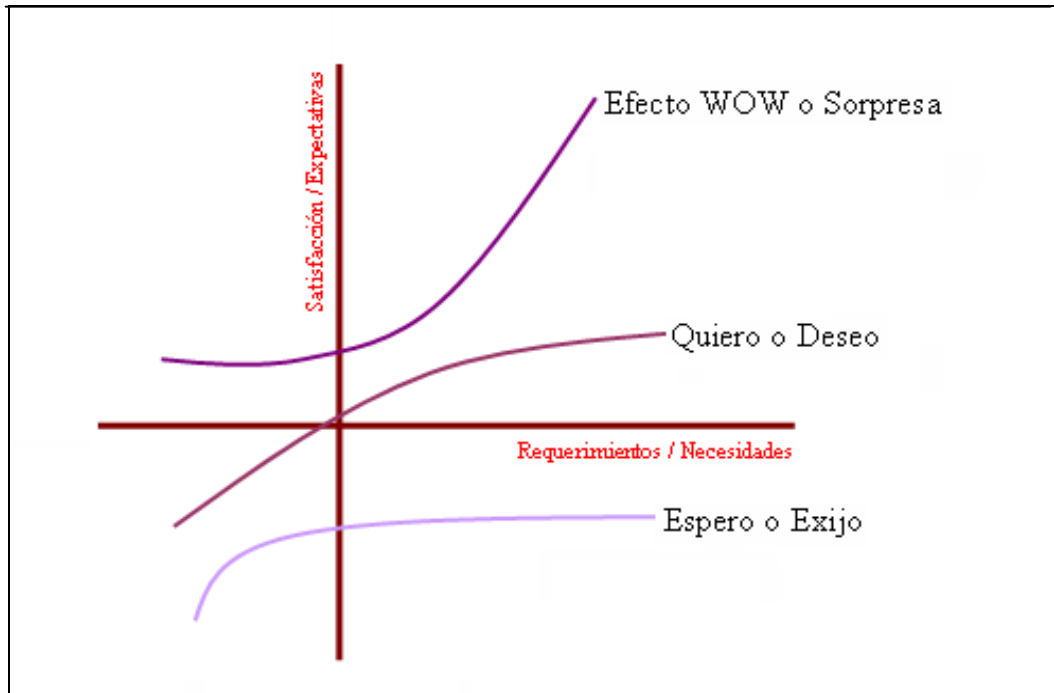


GRAFICO 1: EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

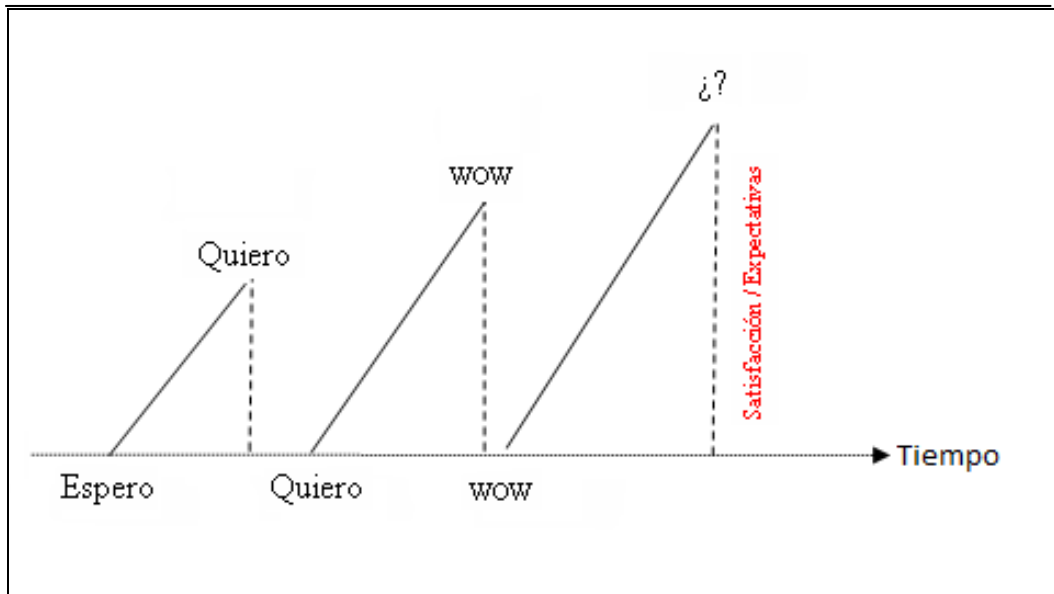


GRAFICO 2: EVOLUCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

1.2. LA CALIDAD Y EL SERVICIO

A continuación se hace referencia a algunos datos históricos de los dos aspectos fundamentales del estudio, la Calidad y el Servicio, estos dos factores deben ser asociados y procurar mantenerlos siempre como pilares irremplazables dentro de las organizaciones para generar ese valor agregado que los clientes exigen como parte esencial independientemente del tipo de necesidad que mantengan.

1.2.1. LA CALIDAD

Este no es un tema nuevo, se puede mencionar que desde los tiempos muy antiguos ha existido varios argumentos y parámetros sobre calidad, un ejemplo poco rústico pero que demuestra lo indicado lo encontramos en el Código de Hammurabi de 1752 A.C., el cual declaraba: “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”, así también se tienen otros ejemplos parecidos: los inspectores fenicios cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, estos aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones dictaminadas por los gobiernos locales; alrededor del año 1450 A.C., es conocido que los inspectores tanto egipcios como mayas comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel.

Ya para el siglo XIII empezaron a formarse lo que actualmente se conocen como gremios, por lo que los artesanos se convirtieron tanto en instructores como en inspectores, ya que conocían a fondo su trabajo, sus productos y sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían, generando un básico de control de calidad del operario. El gobierno fijaba y proporcionaba normas y un individuo era seleccionado para examinar los productos y establecer un patrón de calidad único.

Posteriormente con la Revolución industrial, inició la producción en masa de productos, la división del trabajo y la creación de partes intercambiables; dejando a un lado la fabricación de productos “a la medida”.

A fines del siglo XIX en los Estados Unidos, se suprime la planificación del trabajo como responsabilidad de los trabajadores y de capataces, asignando esta a los Ingenieros de Métodos y Tiempos, actualmente denominados Ingenieros Industriales.

En el siglo XX, Henry Ford introduce en la producción la línea de ensamblaje eliminando operaciones complejas en procedimientos más sencillos, los mismos que podían ser realizados por trabajadores no especializados. Como parte de este proceso se crea la inspección de mercadería que consistía en separar los productos aceptables de los no aceptables (Productos no conformes).

Entre 1920 y 1940 nace formalmente el primer departamento de “ingeniería de inspección” (Unidad de Calidad), creado por la empresa manufacturera Western Electric en Norteamérica, este departamento se ocupaba de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre todas las áreas involucradas en dicha producción. Los líderes del departamento comienzan a utilizar la estadística con el fin de obtener resultados llamando así a la técnica como control de calidad. Parte de la responsabilidad de este trabajo le fue asignada a la administración de la empresa.

En 1946 se instituyó la ASQC (American Society for Quality Control) y su presidente electo, George Edwards, declaró en aquella oportunidad: “La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante”. En se mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) con Ichiro Ishikawa como su primer presidente.

Ya para la fecha, entre los temas principales y obligatorios dentro de las empresas japonesas se encontraba el “control estadístico de la calidad”. Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas de Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron, para ser lo que son hoy en día.

En los años 1960 y 1970, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la calidad total (Total Quality Control, TQC): el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. Es así que en 1958, un equipo japonés de estudio de control de la calidad, dirigido por Kaoru Ishikawa, visitó a Feigenbaum en General Electric; al equipo le gusto el nombre TQC y lo llevó consigo al Japón; sin embargo, el TQC japonés difiere del de Feigenbaum.

En 1954, Joseph Juran fue invitado al Japón para explicar a administradores de nivel superior y medio el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del control de la calidad. Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades hacia esta y basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la misma en todos los aspectos de la administración en una organización.

El TQC requiere que todos los empleados participen en las actividades de mejoramientos de la calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta los obreros, pasando por quienes atienden a los clientes y toda la comunidad.

El final de los años setenta y el principio de los años ochenta fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se volviera hacia el mejoramientos en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

Hoy en día muchas organizaciones se empeñan en lograr el mejoramiento de la calidad, Así mismo, varios centros de estudio han establecido sus propias investigaciones para estudiar este concepto, ejemplo de esto es La Organización Internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas con el propósito de mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional.

De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas sirve como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios. En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad o la productividad de los productos o servicios que se oferten.¹

1.2.2. EL SERVICIO

El concepto de Atención al Cliente es aquel que nace del término de servicio, término clave que deben prestar todas las empresas indistintamente si son de servicios o comercializadoras de productos, este engloba además los diferentes requerimientos sean la necesidad de manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio, solicitar información adicional, solicitar apoyo técnico, y demás opciones y alternativas que ofrecen los sectores o áreas de las empresas a sus consumidores.

El brindar un buen servicio inclusive se lo encuentra en una gran mayoría de las civilizaciones antiguas, en las cuales se ponía énfasis e importancia a la equidad en los “negocios”, tanto es así que incluso estas mantenían estrictos procedimientos de cómo resolver los reclamos y quejas de los compradores, aún cuando esto

¹ Extractos tomados de Wikipedia: Historia de la Calidad. http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad

significase el condenar al responsable la mutilación, a la tortura e inclusive en algunos casos a la muerte.

La importancia del servicio ha tenido una evolución significativa en el ámbito de los negocios desde la antigüedad hasta nuestros tiempos, iniciando en la edad media con un grupo de jueces (cenado) que valoraban y decidían sobre la validez de los reclamos de las personas (ciudadanos), pasando por oficinas múltiples en establecimientos corporativos de servicio a mediados del siglo XX que atendían las peticiones y devoluciones de productos de aquellos clientes insatisfechos o que presentaban un daño en el producto, hasta llegar a Call Centers multinacionales especializados en brindar un servicio poli funcional de atención de pedidos, inquietudes, sugerencias, reclamos y requerimientos.

Actualmente el Servicio de Atención al Cliente es una cuestión y un área recurrente en las empresas, especialmente en aquellas compañías de gran envergadura, como por ejemplo las tarjetas de crédito, o bien en aquellas empresas que ofrecen un servicio, tal como la televisión por cable, telefonía móvil, entre otras, en tanto, es frecuente que ante alguna contingencia en el servicio debamos comunicarnos con esta área para procurar soluciones. Y de la respuesta, satisfactoria o no, que tengamos es que nos formaremos la imagen de la compañía o empresa, más allá de si el producto es bueno, nos sirve, es útil o nos interesa.

1.3. ACTUALIDAD Y REALIDAD

El Servicio de Calidad en el Ecuador constituye uno de los grandes retos a alcanzar para la mayoría de organizaciones y de la sociedad en general, de acuerdo a estadísticas el nivel de servicio en el Ecuador lidera entre los más bajos de Latinoamérica.

Únicamente ciertas corporaciones grandes como son Banco Pichincha, La Favorita, Farmacias Fybeca y General Motors entre otros pocos, poseen un real enfoque y

cultura de servicio, estas organizaciones anualmente dedican entre un uno (1) y dos (2) por ciento (%) de sus ingresos para lo que es mediciones de servicio y poseen un área especializada dedicada a la Calidad, sin embargo este presupuesto es muy bajo considerando que en otros países principalmente de Asia y Europa, las empresas invierten entre un diez (10) y doce (12) por ciento (%) en lo referente a Calidad en el Servicio.

Hoy en día, el principal generador de valor para las empresas es el servicio, no es desconocido que en empresas Multinacionales de gran tamaño, casi tan importante como los departamentos financiero, productivo y de comercialización, se encuentra el departamento de Calidad o Calidad de Servicios, en países como Suiza o Japón las políticas gubernamentales exigen cada vez un mayor enfoque a los clientes y mayores niveles de servicio, empezando así a regularizar desde el gobierno a toda empresa que brinde un servicio, sea esta pequeña, mediana, grande, multinacional o transnacional.

Las empresas pequeñas y medianas consideran que para lograr niveles de satisfacción de clientes, refiere un gran esfuerzo económico, basados en los costos que estas empresas consultoras cobran por realizar mediciones y evaluaciones que podrían ser realizadas desde la propia organización.

1.4. CONSULTORES EXTERNOS

En el Ecuador existe una cantidad considerable de consultores externos, alrededor de 30 empresas consultoras que se dedican a la investigación de mercado, mismas que ofrecen una cantidad de herramientas para medir el nivel de servicio ofertado o nivel de satisfacción de los clientes. Los costos de estas varían dependiendo del tamaño de la organización y del mercado potencial que esta tenga, la inversión realizada muchas veces es mayor al presupuesto que se podría invertir internamente en un departamento que se encargue de realizar no únicamente auditorias de servicio, por el contrario podría realizar estructuración de procesos de servicio,

acuerdos de servicios (SLAs), mediciones, estadísticas de servicio, mejoras constantes, etc.

Entre las empresas consultoras se puede mencionar algunas como son. Grupo Ekos, Cedatos, Advantium Consultores, Team Builders, Telmerka Comunicaciones, Marketing Advice, entre otros.

Con este estudio no se pretende dar a suponer que no es importante el contar con un evaluador externo, por el contrario siempre es necesario ser evaluados desde otro punto de vista, no obstante se debe considerar que la constante evaluación y la autocrítica son responsabilidades imperantemente del dueño de la organización, por lo que se sugiere realizar una medición constante de servicios de manera interna, y de ser posible si se cuentan con las condiciones financieras (recordemos que el presente estudio está enfocado a pequeñas y medianas empresas) se ejecute mediciones externas.

Es importante mencionar que se debe analizar correctamente el proveedor que realizará esta importante misión y de ser posible cada año cambiar el mismo y así obtener una visión imparcial de nuestra realidad.

CAPÍTULO 2:

DISEÑO DEL MODELO BASE

2.1. LA PLANIFICACIÓN

Como todo proceso y como parte de una herramienta de gestión, el implementar una Unidad de Calidad en las empresas debe constituir un esfuerzo interdepartamental (Administrativo, Financiero, Operativo, etc.), manteniendo siempre una planificación ordenada y sistemática.

La Calidad de Servicio, se encuentra relacionada directamente con la Satisfacción de los clientes (Cláusula de la norma internacional ISO 9001-2008), por lo tanto la Gerencia o Administración de la empresa, debe tener sumamente claros varios aspectos a considerar antes de iniciar con este proyecto:

- La decisión y comprometimiento
- Asignar los recursos que sean necesarios
- Crear una verdadera conciencia de la necesidad de implementar una Política de Servicio
- Realizar un seguimiento constante

En lo posterior se identificarán los pasos necesarios que deberán considerar las empresas para implementar de una manera correcta su Unidad de Calidad de Servicios.

En el Gráfico 3, se presentan las diferentes etapas que constituyen un proceso básico para la implementación de la Unidad de Calidad de Servicios.

Este proceso puede ser aplicado por todo tipo de organización, para una organización mucho más compleja se deberán considerar varias características adicionales, sin embargo nos centraremos en los elementos básicos que constituye la creación y aplicación para empresas pequeñas o medianas.

Se debe aclarar lo siguiente, por supuesto el tamaño de una empresa está determinado por varios componentes como son el poder de mercado, la rentabilidad, el crecimiento, la autonomía financiera, la credibilidad en ámbitos bancarios, la

antigüedad, la separación entre propiedad y control, el grado de internacionalización, etc., y que está ampliamente asociado con la dimensión empresarial como son el prestigio, el planteamiento estratégico y la solvencia profesional; pero, para motivos de estudio, comprensión y fácil aplicación, sin pretender el minimizar o perjudicar a los intereses de algunas organizaciones, se identificarán como pequeñas y medianas empresas como un ejemplo a las siguientes:

- Pequeñas: Panaderías, Restaurantes, Micro mercados, etc.
- Medianas: Farmacias, Cadenas de ropa, Almacenes, etc.

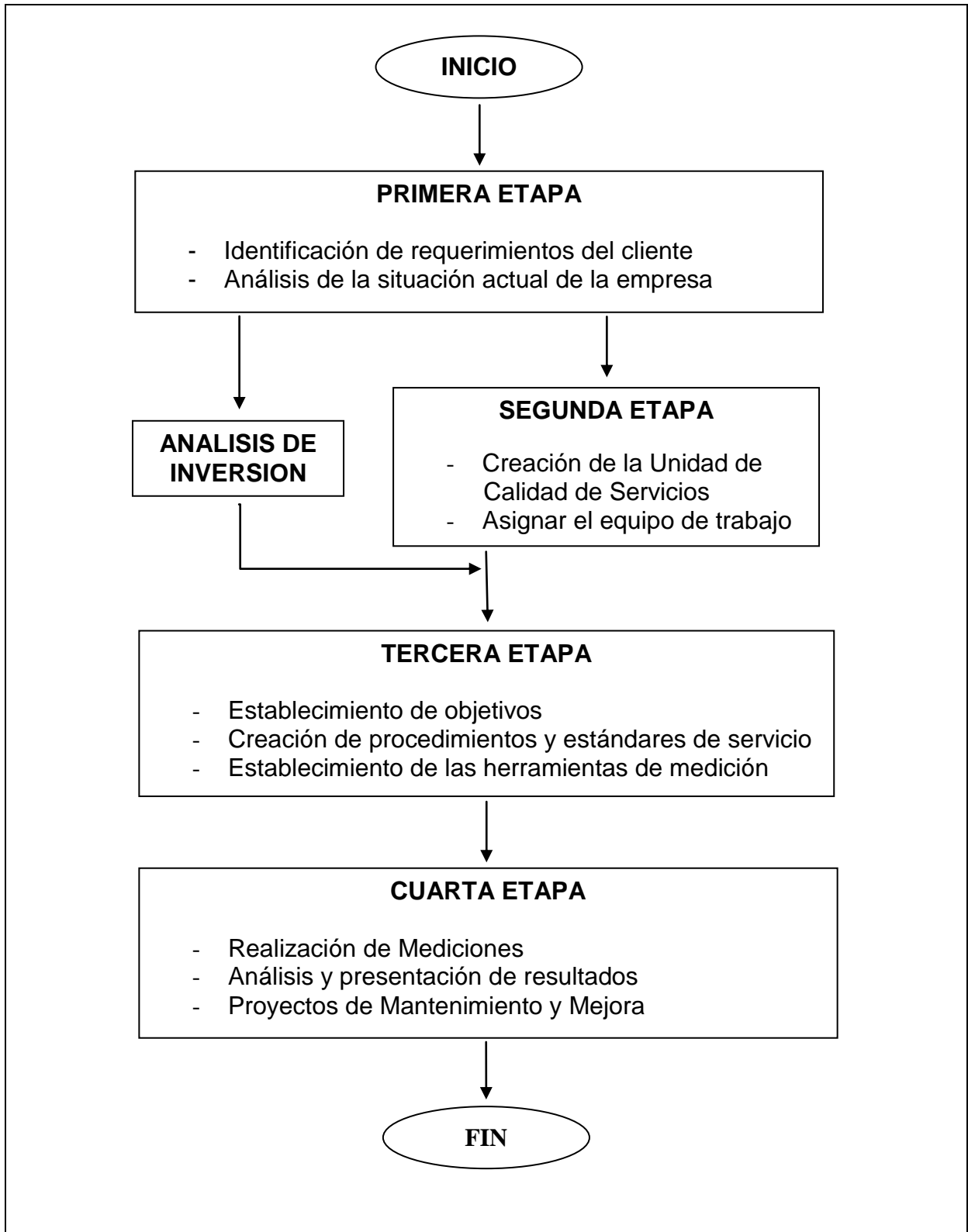


GRAFICO 3: ETAPAS PARA IMPLEMENTACION DE UNA UNIDAD DE CALIDAD DE SERVICIOS.

2.2. IDENTIFICACION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

Como se mencionó anteriormente en el Capítulo I, la Calidad en el Servicio no es una estrategia de empresas grandes, por el contrario es una poderosa herramienta aplicable a todo tamaño, sector y características de empresa, la diferencia radica exclusivamente en la cantidad y tipo de actividades de servicio que realiza, por ejemplo ventas, las mismas que pueden ser mediante mostradores, telemercadeo, visitas programadas, puerta a puerta, etc., distribución, reclamos y requerimientos, devoluciones, asesoría técnica, y un sinfín de otras actividades.

De acuerdo a una investigación realizada² se ha podido llegar a la conclusión que el servicio requerido por los clientes está conformado por cinco diferentes factores esenciales, mismos que deberán ser tomados en cuenta antes de la implementación del sistema:

Elementos Tangibles: Es todo aquello que conforman las instalaciones de la organización, la presentación de su personal, e inclusive los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.) para elaborar los diferentes procesos para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios. Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Es decir, una empresa logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, sin embargo es importante mencionar que los aspectos tangibles si bien pueden lograr que un cliente realice la primera operación comercial con la empresa, no significa que se logre convencer al cliente de que vuelva a comprar.

Cumplimiento de Promesa: Es entregar correcta y oportunamente el servicio ofertado o acordado. Es decir siempre se deberá cumplir con esas dos variables.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, la importancia de ambos para los clientes puede provocar su confianza o desconfianza

² CESC Latinoamérica, 2009, Estudio sobre la calidad en el servicio.

hacia la empresa.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que hace que un cliente vuelva con una empresa, recordemos que la confianza es lo más importante en materia de servicio.

Actitud de Servicio: Los clientes perciben con mucha frecuencia, falta de actitud de servicio por parte de los empleados; es decir que no sienten una verdadera disposición para atender, escuchar y/o resolver inquietudes y problemas que se presentan en el día a día.

Este es el factor que critican los clientes, y es el segundo más importante cuando emiten una evaluación de la empresa. Tanto el cumplimiento de promesas como la actitud de servicio, son los atributos que influyen en el cliente para que este decida volver o no a una organización.

Competencia del Personal: Es el complemento esencial de la actitud de servicio, el cliente siempre califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente, entre las características principales se encuentran si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y sus políticas, si domina los productos o servicios que vende, en conclusión si está en capacidad de inspirar confianza con sus conocimientos para generar un valor agregado y superar sus expectativas.

Empatía: El concepto básico es simplemente ponerse en los zapatos del cliente. Sin embargo profundizando un poco, al ampliar el concepto en tres aspectos adicionales tendremos que la empatía la conforman:

- **Facilidad de contacto:** Una empresa debe ser de fácil localización en todos sus aspectos como son la fácil ubicación de sus instalaciones, sus vendedores o empleados siempre se encuentran disponibles, números telefónicos u otros medios disponibles, estos no están siempre ocupados, etc.
- **La Comunicación:** la empresa y sus empleados deben hablar el mismo idioma del cliente, los niveles de comunicación deben ser los mejores para con el cliente, la frase el cliente siempre tiene la razón debe ser la frase del día a

día.

- Gustos y necesidades: Los clientes deben ser tratados como si cada uno fuera el único, que se les brinde los servicios que requieran y en las condiciones más adecuadas para ellos, además tratar de que se les ofrezca algo adicional que necesiten; esto es, que superemos sus expectativas (Ref. Gráficos 1 y 2).

Para resumir, estos cinco requerimientos clave se traducirían en los aspectos de ESPERO/EXIJO que todo cliente busca el momento de elegir una empresa para realizar su consumo, sea este el de un bien o un servicio, sin embargo existe una variedad extensa de otros atributos que los clientes consideran importantes, los mismos pueden variar de acuerdo a varios factores adicionales como son su gusto, el tiempo, los precios, la calidad del producto, etc., por lo que estos deben ser investigados como una prioridad y su ejecución debe ser llevada a cabo por cada organización.

Para definir los requerimientos adicionales, se podrá utilizar cualquiera de las herramientas propuestas en el Capítulo III.

2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Existen varias preguntas que una organización debe realizarse a sí misma para poder continuar con la tarea de brindar un servicio de Calidad, entre estas preguntas tenemos:

“Qué estamos haciendo para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes?”;
“Qué tan capacitados se encuentran los empleados para poder brindar un servicio de Calidad?”; “Cuál es el nivel de Satisfacción de nuestros clientes respecto a nuestro servicio?”.

La implementación de la Unidad de Calidad de Servicios permitirá despejar varias de estas inquietudes, pero sobre todo creará una fuente de información y retroalimentación constante para mejorar los procesos internos de la organización en pro de su mejora global.

Es necesario señalar que varios de los cambios no deben ser enfocados tan solo al tema de imagen, el mejorar el servicio no debe ser considerado un tema netamente de implementar protocolos de atención, implica además una serie de cambios algunas veces estructurales o del producto, es importante considerar que el servicio brindado y por ende la satisfacción de los clientes está basado en varios factores internos y externos.

Una vez investigados, analizados y evaluados los requerimientos de los clientes, se debe de igual manera identificar y evaluar la situación actual de la empresa, para ello se pueden utilizar varias herramientas y mecanismos, sin embargo es indispensable que se realice una correcta aplicación de las mismas, si se requiere estas pueden ser utilizadas de manera progresiva y de forma complementaria entre ellas.

2.3.1. ANALISIS FODA

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, por lo que deberá ser desarrollado de la misma forma. Aún así se ha simplificado el concepto para su fácil interpretación y aplicación.

El FODA va a ayudar a analizar la empresa siempre y cuando se pueda responder tres preguntas básicas:

- 1- Lo que se está analizando es relevante?
- 2- Lo que se está analizando está fuera o dentro de la empresa?
- 3- Lo que está analizando es bueno o malo para la empresa?

La relevancia es el primer paso y funciona como filtro, reduciendo el universo de análisis, definitivamente no todo merece ser considerado para un análisis estratégico, especialmente cuando se refiere a una situación específica como es la Calidad en el Servicio y no una Planificación estratégica global. Por ejemplo: no considerar como relevante el color de los monitores o de un mostrador, o, el papel que se usa de una marca u otra. Hay que saber distinguir lo principal de lo accesorio.

La relevancia es importante y es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio, es decir saber de lo que está hablando. Es primordial que el dueño, gerente o administrador del negocio encabece este análisis.

El segundo paso es distinguir entre lo interno y externo de la empresa, la clave está en saber identificar los límites de ésta, para eso hay que tener en cuenta el control que se tenga sobre ellos. Definiendo entonces los límites, se tiene que lo que afecta y se puede controlar es interno al negocio o sistema y lo que afecta pero está fuera del control, es considerado ambiente externo.

Por qué la importancia de diferenciar los puntos, simplemente porque a los factores internos los podemos manejar, controlar, manipular, transformar e incluso cambiar si existe algún problema o deficiencia, a los externos no, por lo tanto se tomará medidas correctivas para los internos y medidas preventivas o de precaución para los externos.

La tercera parte es definir la dimensión de lo bueno y lo malo o lo positivo y negativo.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde, cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacían las cosas".

	Lo Bueno (elementos positivos)	Lo Malo (elementos negativos)
Interior	Fortalezas que se tiene	Debilidades: componentes de riesgo del servicio
Exterior	Oportunidades	Amenazas

GRÁFICO 4: ANÁLISIS FODA

Si se clasifican correctamente cada uno de los elementos que componen la matriz, la empresa sabrá su posición actual, sus fortalezas y sus debilidades, basadas en las cuales se podrán tomar los planes de acción y establecer la primera etapa en la implementación de su unidad de calidad de servicios.

Las Debilidades serán la prioridad en la cual se trabajará para mejorar el servicio.

Ejemplo: Ver Anexo 1

2.3.2. HOJAS DE VERIFICACIÓN

Es un formato establecido por la propia empresa para coleccionar datos fácilmente, en la que todos los factores a medir son previamente establecidos y en la que los registros de pruebas, resultados de inspección o resultados de operaciones son fácilmente descritos con marcas utilizadas para verificar.

Para propósitos de control de procesos³, por medio de métodos estadísticos es necesaria la obtención de datos. El control depende de ellos y, por supuesto, deben ser correctos y colectados debidamente. Además de la necesidad de establecer relaciones entre causas y efectos dentro de un proceso, con propósito de controlar la calidad, en este sentido las Hojas de Verificación se usarán para:

- Verificar, inspeccionar o examinar la situación de servicio presente.
- Analizar la localización de errores, problemas o defectos.
- Verificar las causas de los problemas
- Obtener datos en general.

La Hoja de Verificación para la obtención de datos se clasifica de acuerdo con diferentes características (calidad o cantidad) y se utiliza para observar su frecuencia para construir gráficas o diagramas. También se utiliza para reportar diariamente el estado de las operaciones.

Las Hojas de Verificación para propósitos de inspección se utilizan para comprobar ciertas características de calidad que son necesarias de evaluar, ya sean en el proceso, producto terminado o servicio entregado.

Ejemplo: Ver Anexo 2

2.3.3. ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO

El Diagrama de Causa-Efecto (Espina de Pescado o Ishikawa) es una técnica que permite de forma gráfica determinar con objetividad la relación existente entre un evento o problema y los posibles componentes o causas que pueden estar contribuyendo para que este ocurra.

Su ejecución es simple, pero no para confiarse, se debe utilizar la lógica, la objetividad y la imparcialidad al momento de aplicarla.

³ Nota del autor: Utilizaremos el término de Proceso para lo referente a la implementación y manejo de una Unidad de Calidad de Servicios.

Los pasos para su desarrollo son los siguientes:

- Establecer claramente el problema o situación que va a ser analizada.
- Hacer una "Lluvia de ideas" para identificar el mayor número posible de causas que pueda estar contribuyendo para generar el problema.
- Agrupar las causas en categorías por prioridad o importancia, y escribirlas en el diagrama.
- Buscar las sub causas para cada una de las causas encontradas.
- Visualizar en equipo, las causas principales y secundarias del problema.

Posteriormente ya definidas las causas y sub causas posibles de la situación o problema, se debe realizar un análisis y la identificación de soluciones que entre otras pueden ser:

- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educar sobre la comprensión de un problema.
- Determinar el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa.
- Proveer futuros problemas y controlarlos.
- Señalar y valorar las causas de los problemas, ordenarlos para poder tratarlos.

Ejemplo: Ver Anexo 3

2.4. ESTRUCTURA BASE DE LA UNIDAD DE CALIDAD DE SERVICIOS

El Tercer paso, después de haber definido los requerimientos de los clientes (primer paso) y haber analizado la situación actual de la organización frente a lo que se está ofreciendo referente a servicio (segundo paso), es entonces el iniciar con la

estructuración de la Unidad de Calidad de Servicios.

La unidad de Calidad debe considerar lo siguiente:

A. Un responsable o jefe de la Unidad:

Esta persona podrá ser el propio dueño de la empresa, el administrador, el gerente, o un jefe de área (de existir áreas o departamentos). Se debe tener en claro que para una empresa de gran tamaño, es decir que no sea pequeña o mediana, por ninguna razón es recomendable que el responsable de la Unidad posea un grado jerárquico como lo es un Inversionista, dueño, presidente o Gerente General, el motivo es asegurar que no exista manipulación de información, manejo de intereses o cualquier factor que pueda afectar la objetividad de la Unidad y las mediciones que se realicen.

B. El lugar de trabajo

El tamaño y la ubicación no son elementos importantes en este sentido, el único factor trascendental es que el espacio u oficina donde se ejecute el trabajo y se realicen las reuniones, sea lo más aislado posible, es recomendable que para esto se prefiera utilizar un lugar fuera de las instalaciones de la organización con el fin de obtener la imparcialidad deseada.

C. La Inversión requerida

El Capítulo IV del presente documento proporcionará una razón mucho más específica sobre la inversión y recursos a utilizarse en un proyecto de este tipo.

D. El Equipo De Trabajo

Al hablar de equipo de Trabajo, no necesariamente advierte el formar un equipo especializado o buscar el contratar personal ajeno a la empresa para cubrir esta vacante. Esta es una opción muchas veces utilizada por las empresas de gran envergadura o también empresas medianas, que tienen la necesidad ya sea por su estructura, dimensión, participación, número de clientes o por simplemente su

capacidad de recursos.

El equipo de trabajo lo pueden constituir los propios miembros de una empresa, en empresas pequeñas el equipo puede estar conformado por el mismo dueño de la organización, siempre que este tenga el apoyo de una segunda persona. ¿Pero, por qué considerar cómo un número mínimo de personas? Si se realiza un breve recuerdo de uno de los fundamentos principales de la auditoría: “No se puede ser juez y parte en una revisión”.

Aspectos que se deben tener en cuenta para que el equipo de trabajo sea el óptimo:

- Capacitación: Periódica y constante
- Compromiso: Ambiente y herramientas de de trabajo óptimas

Un mayor análisis del equipo de trabajo como recurso humano será analizado posteriormente en el Capítulo IV.

CAPÍTULO 3:

QUÉ MEDIR?

3.1. LOS PROCESOS - PROCEDIMIENTOS

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes y por tanto mayores ingresos. El servicio al cliente, es la parte en donde los clientes pueden hacerse a una idea personal, de la calidad de la empresa.

Existen cinco procedimientos fundamentales que se deben considerar al establecer una cultura de atención al cliente en las empresas: la determinación de necesidades del cliente, los acuerdos de servicio con proveedores, el análisis y manejo de requerimientos y reclamos, la evaluación de la calidad de servicio, y la capacitación y análisis de recompensas a empleados.

Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo y la mejora progresiva de los procedimientos de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Debemos considerar que los procedimientos, no son más que una serie de pasos ordenados que nos darán una guía o instrucciones básicas de cómo debemos actuar para cumplir un objetivo específico, por motivos didácticos de este trabajo, se presenta un ejemplo para construir un procedimiento en la sección de anexos (anexo 5), para que los Gerentes y administradores de las empresas a quienes está dirigido el presente estudio puedan aplicarlo sin problemas a su realidad y dimensiones.

3.1.1. PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Se debe estructurar un procedimiento que plasme lo indicado en el capítulo 2.2 de este documento, que garantice la búsqueda y análisis periódico de los requerimientos de los clientes.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

3.1.2. PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS DE SERVICIO CON PROVEEDORES

Se debe establecer un procedimiento que indique los pasos a seguir, los responsables y los parámetros que tendrán los acuerdos de servicio.

Mayor referencia de lo que debe considerar este procedimiento lo encontraremos en la sección 3.3 de este capítulo.

3.1.3. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS Y MANEJO DE REQUERIMIENTOS Y RECLAMOS DE CLIENTES.

Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Siempre debe existir una persona responsable, de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios.

Sin embargo, a lo citado anteriormente, es importante comprender que cualquier persona en la organización debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de solventar las necesidades e inquietudes presentadas.

3.1.4. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Deben establecerse los procedimientos necesarios para indicar como se realizarán las mediciones y la mejora de los Procesos de Servicio que posee la empresa.

Mayor información sobre lo que debemos realizar la podemos encontrar en la sección 3.4 de este capítulo.

3.1.5. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y ANÁLISIS DE RECOMPENSAS A EMPLEADOS.

Se deben establecer procedimientos para brindar capacitación a los empleados, así como actividades para generar motivación en ellos. El ánimo, la disposición de atención, las competencias y habilidades son factores fundamentales para alcanzar el objetivo de Brindar un Servicio de Calidad.

El procedimiento deberá indicar las directrices sobre las capacitaciones, sean estas formales, informales e inclusive charlas aleatorias. Deben indicarse también los tipos de incentivos que se ofrecerán al personal.

3.2. MODELOS Y PROTOCOLOS DE SERVICIO

Los protocolos de servicio son la materialización de lo que desea el cliente respecto a nuestra organización, entonces lo que debemos es preguntar al cliente qué es lo que desea de nosotros, cuáles son sus percepciones en referencia a los niveles de atención óptimos; debemos tener cuidado en saber diferenciar entre los “EXIJO” y los “QUIERO”, ya que de aquí parte lo que como empresa tendremos que trabajar como sustento para definir y alcanzar los niveles de satisfacción denominados como “efecto WOW”.

Entonces, Inicialmente deberemos conocer los atributos más significativos para los

clientes y, a partir de estos atributos crear los protocolos de servicio que emplearemos en nuestra organización y que nos llevarán a lograr mejorar los niveles de satisfacción y mejorar los niveles de consumo y por ende incrementar los réditos económicos como empresa.

Para definir los atributos, podremos utilizar una serie de herramientas, pero para el caso (empresas pequeñas y medianas), recomendaremos utilizar las encuestas a clientes, las demás herramientas las dejaremos para análisis más profundos y posteriores como son las mediciones de satisfacción y control de nuestros servicios.

A continuación se presenta una lista de los atributos más destacados y de mayor importancia comúnmente para los clientes⁴ y cómo deben estos expresarse en forma de Protocolos de Servicio, por supuesto existe una variedad infinita de atributos si vemos la lógica de que ningún cliente es el mismo, pero para motivos de estudio tenemos a los siguientes:

Amabilidad, Cortesía, Agilidad, Eficiencia, Respeto, Personalización de la atención, buena información, personal capacitado, limpieza.

Ahora bien, se procederá a transformar a estos atributos en posibles Protocolos de Servicio, esto facilitará su aplicación frente a los clientes y también facilitará su medición o control de aplicación:

- Protocolo de amabilidad, cortesía y respeto, mismos que pueden ser expresados mediante varias situaciones como por ejemplo:
 - Sonreír al cliente durante el tiempo de atención (o una fracción de este).
 - Durante la conversación con el cliente mencionar frases tales como: por favor, muchas gracias, para servirle, con mucho gusto, etc.
 - Tener contacto visual permanente con el cliente cuando nos dirijamos a él.

⁴ Nota del autor. resultado de varias consultorías del autor de la tesis durante su carrera. Se reserva el nombre de las empresas por motivos de ética profesional.

- Los atributos de Agilidad y de eficiencia, pueden ser expresados o demostrados a través del:
 - Tiempo de atención a clientes.
 - Tiempo de espera para ser atendidos.
 - Tiempo de espera en la línea si se trata de una llamada telefónica.
- Así también para los atributos de Personalización de la atención, buena información y personal capacitado, podemos tener el siguiente protocolo que cumpla con estas necesidades y que se refleje en un acto para el cliente:
 - Antes de finalizar la entrevista con el cliente, siempre preguntar si “Requiere algo adicional” en lo que se le pueda atender.
 - Procurar aprenderse el nombre del cliente (solicitando la cédula o simplemente preguntándole) y mencionarlo por lo menos una vez durante la conversación, esto generará confianza.
 - Aún cuando no lo soliciten, procurar brindar información adicional del producto que va a adquirir.

En definitiva, los Protocolos de Servicio deben ser expresados como actividades mandatarias a ser cumplidas durante el ciclo de servicio⁵ al cliente.

Ejemplo: Ver Anexo 4

3.3. ACUERDOS DE SERVICIO (SLA)

Los acuerdos de servicio (SLA) son contratos escritos entre dos o más partes que forman una cadena de servicio, es el establecimiento de los deberes y derechos de

⁵ Los ciclos de servicio son el tiempo destinado a la atención de un cliente, desde el saludo hasta la entrega del producto final.

un cliente y dos o más de sus proveedores, entendiendo a cliente como el dueño del proceso y sus proveedores las áreas que apoyan al desenvolvimiento de dicho proceso; el objeto en sí es el de fijar el nivel acordado para obtener la calidad de los servicios recibidos que serán a su vez transmitidos en el resultado final que es la satisfacción de los clientes. En definitiva los SLA, son una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc. Con la ayuda de una SLA, se puede identificar y definir las necesidades del cliente a la vez que controlar sus expectativas de servicio en relación a la capacidad del proveedor, además proporciona un marco de entendimiento, simplifica asuntos complicados, reduce los posibles conflictos y favorece el diálogo entre las partes.

También constituye un punto de referencia para el mejoramiento continuo, al poder medir adecuadamente los niveles de servicio es el primer paso para mejorarlos y de esa forma aumentar los índices de calidad.

Estos acuerdos pueden estar vinculados legalmente, o ser un contrato informal (ejemplo las relaciones inter-departamentales), para el caso, es recomendable y al no existir varios o amplios departamentos para las empresas a las cuales está dirigido el estudio, se recomienda únicamente ejecutar SLAs a través de acuerdos escritos.

Cada área, departamento o persona que tenga función o interaccione con el servicio directo al cliente es recomendable que deba tener un SLA definido, el mismo que deberá comprender los niveles entre las partes de disponibilidad, entendimiento, prioridades, responsabilidades, garantías, medición del rendimiento, gestión de los problemas, deberes del cliente, garantías y finalización del acuerdo común sobre servicios. El nivel del servicio también puede ser especificado como *objetivo* y *mínimo*, de forma que los usuarios puedan saber que esperar (mínimo), mientras se ofrece un objetivo que muestra el nivel de rendimiento. En algunos contratos pueden figurar penalizaciones en caso de incumplimiento de los SLA. Es importante

remarcar que los acuerdos hacen referencia al servicio final que recibe el usuario, pero no como el proveedor ofrece ese servicio.

Los SLA deberán estar basados como elemento del acuerdo estrictamente en los resultados del servicio recibido por el usuario. Las organizaciones también pueden definir y especificar el sistema por el que el servicio debe ser cumplido mediante una especificación del nivel de servicio que se quiere brindar, sin embargo es importante que se permita hasta cierto punto a los proveedores seleccionar el método de cumplimiento de los acuerdos que se adapte de mejor manera a su forma de trabajo.

Los SLA pueden contener un alto número de parámetros con sus correspondientes objetivos que definirán su nivel de servicio. A continuación colocaremos ejemplos de algunos de los parámetros designados habitualmente por las empresas:

- **Ratio de abandono:** Porcentaje de llamadas abandonadas mientras esperaban recibir atención telefónica.
- **tiempo medio de atención:** Tiempo medio normalmente medido en segundos, definido y utilizado para controlar el tiempo que se responde una inquietud o requerimiento.
- **factor del tiempo de servicio:** Porcentaje de requerimientos respondidos en un plazo de tiempo determinado, por ejemplo 80% en 20 segundos.
- **tiempo de respuesta:** Tiempo utilizado para completar una tarea determinada.

En muchos casos se recomendará el aplicar Acuerdos de Servicio de manera contractual también con proveedores externos (materia prima, empaques, etc.) a la organización con el afán de mejorar los niveles de los procesos y garantizar una plena satisfacción de los clientes intermedios (la empresa) y los clientes finales (compradores).

3.4. CRONOGRAMAS DE TRABAJO, MEDICIONES Y REPORTE

3.4.1. CRONOGRAMAS DE TRABAJO

Una vez definidos los aspectos más importantes para crear las bases de una empresa que quiera vivir y gestionar sus actividades con calidad en sus operaciones y principalmente en la forma de ofrecer sus servicios a los clientes, es necesario establecer cronogramas de trabajo y mediciones que permitirán conocer que tan bien estructurados están dichos **procesos**, cual es el grado de manejo de lo **acordado entre las partes**, y que tanto se está cumpliendo con el compromiso de mejorar la Satisfacción de los clientes a través de la aplicación de sus **políticas y protocolos de servicio**.

A continuación se presentará algunos de los pasos básicos a tomar en cuenta para crear un cronograma útil, validado para el equipo, y factible de re-uso:

1. Determinar los principales entregables del proyecto, es decir lo que generará el proyecto. Se debe organizar estos entregables de una manera jerárquica. Si no queremos olvidarnos de algún elemento, es necesario que la empresa y equipo declaren previamente un alcance. En este punto se debe tener un sano equilibrio entre no olvidar nada importante y tener un detalle abrumador que dificulte el uso de la información. Este equilibrio lo dará la experiencia con el pasar del tiempo.
2. A partir de los entregables, se deberá determinar las actividades necesarias para ejecutarlos de manera correcta. El listado puede hacerse directamente sobre cualquier herramienta, la cual no necesita ser una específica para el proyecto, por ejemplo podemos usar un procesador simple como Excel para hacer un diagrama, agregarle las tareas de apoyo a las principales y marcar los objetivos y tiempos. La cantidad de actividades deberá tener relación con el nivel de control que se pretenda y con las necesidades planteadas.
3. Establecer la secuencia de las actividades sin olvidar cuales serán obligatorias y cuales serán las de apoyo. De esta manera se podrá hacer un mejor seguimiento y

enfocarnos en el cumplimiento de las tareas principales, que en definitiva deberán tener relación con la aplicación de los procesos de servicio y la mejora de la satisfacción de los clientes.

4. Definir los recursos a disponer para cada actividad, y con esto calcular la duración de las tareas. Es importante aquí notar que quien mejor puede estimar el esfuerzo de una tarea es quien la hará, o al menos quien antes la ha hecho. Debemos buscar el apoyo de las partes intervinientes.

5. Por último es necesario nivelar recursos, es decir modificar las duraciones y comienzos de las tareas para que puedan ser ejecutadas sin tropiezos; mitigar el riesgo en las actividades con probabilidad de atrasarse.

6. Una vez finalizado el cronograma de actividades y mediciones anual o periódico, según consideren el o los responsables, ya se puede establecer y comunicar cuándo iniciará el proyecto, pero, es primordial establecer un rango de fechas más que un punto en el tiempo, esto es debido a varios factores y circunstancias propias de las herramientas de medición que se utilizarán, muchas de estas dependen de circunstancias específicas y algunas no se podrán ejecutar por cambios, inclusive externos, de las condiciones para ejecutarlas como son: el clima (fuertes tormentas, granizadas, etc.) , las personas (enfermedades, ausencias, etc.), factores políticos (paros, huelgas, etc.), entre otros.

Finalmente cabe una aclaración, el cronograma debe estar acorde a un calendario (teniendo en cuenta feriados, vacaciones, etc.), es decir debe contemplar la realidad en lo referente a fechas.

3.4.2. MEDICIONES: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Existen varias herramientas que podrán ser utilizadas por parte de la organización para obtener una medición organizada, confiable y lo más real posible de la calidad de Servicio que se está proporcionando a sus clientes.

Estas herramientas llamadas también como Termómetros de Servicio, pueden ser aplicados en su totalidad, algunas o tan solo una, dependiendo de los requerimientos y nivel de información que se desea, sin embargo lo recomendable es aplicar como base dos de ellas para lograr el nivel de realidad y exactitud deseado.

En las principales herramientas para la medición y evaluación de la Calidad del servicio tenemos:

- Cliente misterioso o Mystery Shopper
- Auditorias de Calidad de Servicio
- Evaluaciones de conocimiento y servicios
- Encuestas a clientes
- Focus Groups
- Buzón de Sugerencias

Cada herramienta puede ser aplicada en la organización independientemente de su presupuesto, lo importante es ajustar cada una de ellas a las necesidades y objetivos que se haya establecido.

3.4.2.1 CLIENTE MISTERIOSO O “MYSTERY SHOPPER”

El Cliente Misterioso es una herramienta de marketing, básicamente es la realización de visitas a los establecimientos de la organización y en algunas ocasiones a los de la competencia, que permite a una persona ponerse en el lugar de un consumidor y simular las percepciones que producen los servicios que se ofrecen en la empresa o el trato que brinda su personal.

Esta herramienta tiene como principal función detectar los fallos y recopilar la información necesaria para poder retroalimentar sobre las posibles mejoras que el personal de ventas o de servicio puedan requerir.

Las características fundamentales que se pretenden medir para determinar la calidad de un servicio o proceso de venta deben ser establecidas por la propia empresa de acuerdo a los requerimientos externos (definidos por el cliente) y los requerimientos internos (aquellos definidos por la organización).

Se evaluará entonces todos los niveles de calidad establecidos, desde lo que dice hasta lo que hace la persona que está brindando el servicio al cliente.

Metodología de la Herramienta de Cliente Misterioso

El primer paso es el determinar los aspectos a verificar, estos estarán definidos en función de las características del negocio, pueden ser una lista conformada por atributos basados en los requerimientos internos y externos, o simplemente un listado con aspectos visibles a evaluar que se generen el momento mismo de la visita, ejemplo: actitudes de los empleados, palabras utilizadas, etc.

Posteriormente se deberá realizar una selección de los perfiles de los “compradores misteriosos” que van a realizar la visita, si bien es cierto lo aconsejable es poseer una variedad significativa de perfiles para detectar las diferencias de trato en función de género, edad y estilo, no es indispensable en su totalidad, ni afecta significativamente en el objetivo principal. De igual manera, los compradores asignados deberán ser capacitados previamente, recibiendo instrucciones precisas de todo lo que deberán preguntar y el rol que deberán adoptar.

Es aconsejable realizar la mayor cantidad de visitas por período de tiempo, teniendo el estándar de medición como mensual, y su aplicación puede ser con un mínimo de visitas de tres (3), considerando lo establecido y el presupuesto de la organización para este fin. Lo importante y que debemos recalcar, es la necesidad de la emisión de informes periódicos y su respectiva retroalimentación a los involucrados para poder corregir las posibles deficiencias que se tenga.

3.4.2.2. AUDITORIAS DE CALIDAD DE SERVICIO

Las Auditorias de Calidad de Servicio son una herramienta de control, se las lleva a cabo en el lugar de trabajo de los empleados y permiten medir periódicamente los estándares de Calidad de Servicio y conocimientos aplicados por el personal que la empresa desea evaluar en su o sus distintos puntos de atención.

Esta herramienta está enfocada en la evaluación de los aspectos y atributos establecidos por la organización, de manera específica y en una muestra mayor a la del Cliente Misterioso.

Es importante mencionar que esta herramienta aunque no evalúa procesos, puede ayudar a la detección de deficiencias en los mismos y generar sus respectivas recomendaciones.

Metodología de la Herramienta de Auditorias de Calidad de Servicio

Primero se establecerán los diferentes aspectos a ser evaluados, tanto los atributos de servicio como los atributos de conocimiento y otros factores que se consideren necesarios, al ser una herramienta tan completa y dinámica estos pueden incluir desde la verificación de la señalética hasta la infraestructura misma donde se desarrolla la actividad de servicio al cliente, la auditoria deberá abarcar la mayoría de aspectos que se pueda, por supuesto siempre que tengan relación con el servicio.

Se generarán las Listas de Chequeo y/o cuestionarios que llevarán la información de lo que será auditado.

La recopilación de datos se la realizará mediante:

- **Metodología cuantitativa:** Se realiza la medición con un cuestionario estructurado y una escala de valoración o puntuación.

Este cuestionario exige que las preguntas se formulen para todos los encuestados, con exactamente las mismas palabras y en exactamente la misma secuencia, con el fin de controlar la parcialidad de las respuestas.

El resultado será un análisis cuantitativo de percepciones.

- **Metodología cualitativa:** Se trabaja con métodos de observación y monitoreo por parte del auditor. Se la realiza simultáneamente con la fase cuantitativa.

El objetivo de este tipo de investigación es evaluar aspectos relacionados con la actitud (comportamiento) y aptitud frente al cliente.

Las Auditorias de Calidad de Servicios, pueden realizarse también en una menor escala como evaluaciones telefónicas, que son mediciones impersonales que a través de una serie de preguntas evalúan el nivel de conocimiento o aplicación de estándares por parte del funcionario.

3.4.2.3. ENCUESTAS

Con este instrumento se pretende conocer cuál es la percepción de los clientes respecto a la calidad que tienen las personas que han requerido del o los servicios brindados.

La información recopilada servirá para generar históricos y estadísticas, así como para establecer planes de acción por parte de la empresa.

Es importante establecer un número adecuado de encuestas a realizarse, de esta manera los datos que se recolecten van a proporcionar una información más completa y real que será de vital importancia para mejorar los aspectos que requieran ser tratados.

Metodología de la Herramienta de Encuestas

De la misma manera que las demás herramientas, se debe preparar una encuesta basada en los parámetros y atributos que se desea verificar.

Lo primero es definir el objetivo de la encuesta, identificar que información vamos a recabar del cliente, casos concretos como: el servicio brindado por el personal, la rapidez del servicio, tiempos de espera, aspecto de las instalaciones, reclamaciones, etc.

Se deberá definir la escala de medición. La selección de la escala a utilizar determinará en gran medida las preguntas, la distribución de la encuesta y el cómo se recogen los datos. Dentro de las principales escalas se pueden mencionar las siguientes:

- Escala de tres puntos (1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Bueno).
- Escala de cinco puntos (1 = Malo, 2 = No tan malo, 3 = Neutral, 4 = Bueno, 5 = Muy Bueno).
- Escala de diez puntos (1 = Nada importante....10 = Muy importante).

Estas son sólo algunas de las escalas que puedes utilizar en tu encuesta de satisfacción del cliente, si se requiere se puede realizar una propia escala. Como ejemplo, si mides el tiempo de servicio puedes seleccionar la escala de tres puntos con la siguiente clasificación: lento, normal, rápido.

Luego es necesario definir el número y tipo de preguntas, lo importante es no abrumar con demasiadas al cliente, una encuesta óptima puede tener entre 3 y 5 preguntas como máximo, lo prudente será utilizar preguntas de tipo cerrado para efectos de tabulación y preguntas de tipo abierto para obtener información de adicional.

Por último viene la realización de las encuestas.

Para la planificación y realización se deben considerar los dos tipos de encuestas existentes:

- Encuestas In-situ: Conocidas también como “encuestas en caliente”, son aquellas que se realizan de manera personal el momento exacto luego de que el cliente haya recibido el servicio y antes de abandonar las instalaciones de

la empresa, el motivo es conocer la percepción exacta del cliente antes de que agentes externos afecten al mismo cambiando su respuesta.

- Encuestas Post-venta: Son aquellas que se realizan después de un periodo de tiempo, en su mayoría se manejan a través de un medio electrónico para su ejecución, puede ser vía telefónica o vía correo electrónico.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se deberá tabular todos estos, generar tablas de información numérica, establecer conclusiones y crear planes de acción.

La ejecución de las mismas puede ser realizada en un día, obteniendo resultados importantes. Su periodo de ejecución debe ser por lo menos de una (1) vez al mes y no requieren de personal capacitado como en el caso del Cliente Misterioso o las auditorias de Calidad de Servicios.

Ejemplo: Ver Anexo 5

3.4.2.4. EVALUACIONES DE CONOCIMIENTO Y SERVICIOS

Las evaluaciones, son un proceso periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

Metodología de la Herramienta de Evaluaciones de Conocimientos

Principalmente se debe definir todas aquellas preguntas relacionadas a los conceptos, procedimientos, actitudes, características, imagen y demás situaciones que deseamos que los empleados y personal que está frente o apoyando la entrega de servicio final al consumidor o cliente, sea el que queremos medir su grado de

aplicación y cumplimiento.

El elemento de evaluaciones de conocimiento y servicios va de la mano como una prioridad con un plan de capacitaciones en todos los aspectos antes mencionados que deseamos se usen y fortalezcan en nuestra empresa.

Es importante considerar que a diferencia de las otras herramientas, las evaluaciones por su funcionamiento, en la mayoría de casos se ejecutan fuera de horarios de trabajo, ya que estas para su realización no ocupan el tiempo de atención a los clientes.

Los temas a ser evaluados pueden en su preferencia rotar periódicamente, sin embargo algunos de los aspectos más importantes que se desee mantener y que son neurálgicos en el desempeño diario, podrán mantenerse puesto que el objetivo principal es el de siempre mantenerlos aplicados por los trabajadores. Por ejemplo cuando se manejen Protocolos de servicio, es esencial que estos sean siempre conocidos a profundidad por las personas a ser evaluadas.

3.4.2.5. FOCUS GROUP

Los Focus Group son sesiones de grupo realizadas como una entrevista no estructurada dirigida por un moderador, entre un número pequeño de participantes encuestados simultáneamente con el objetivo de generar una lluvia de ideas referente a varios temas de interés para la empresa, estos resultados entre otros pueden ser: la retroalimentación del nivel de servicio, establecimiento de necesidades y requisitos de los clientes, generación de nuevas ideas para la mejora de servicios, etc.

Metodología de la Herramienta Focus Group

Los Focus Group pueden ser ejecutados con un grupo de 10 a 30 personas de diferentes edades y género, dependiendo de la capacidad y la experiencia del

moderador.

La primera fase consiste en realizar una serie de preguntas, lo que se llama entrevistas de profundidad, estas son entrevistas personales no estructuradas que utilizan una indagación extensa, de tal forma que el encuestado pueda hablar libremente y expresar detalladamente su creencia y sentimientos sobre el tema planteado frente a los demás participantes.

La segunda fase consiste en analizar los criterios obtenidos de la entrevista a profundidad, mediante una lluvia de ideas e intercambio de opiniones por parte de todo el grupo presente, se tomarán los puntos más importantes para su posterior revisión en la empresa.

Esta herramienta puede ser aplicada en intervalos de tiempo de acuerdo a las necesidades de información que requiera la empresa en intervalos no menores a 4 meses entre si, esto únicamente debido a la objetividad que brinda la herramienta y el costo de su aplicación.

3.4.2.6. BUZONES DE SUGERENCIAS

Dentro de todos los canales formales que las empresas establecen para su comunicación con el cliente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente.

Esta herramienta sin embargo no está canalizada únicamente para con el cliente externo, además ayuda a habilitar un canal de información desde el personal base u operativo con su línea jerárquica, lo que permite sin duda alguna un camino hacia la mejora continua, el uso de esta herramienta habilita un mecanismo de participación que muchos de los casos permite motivar al personal y desarrollar sentido de identidad con su trabajo y su organización.

No obstante, el uso de los buzones de sugerencia en las organizaciones suelen

presentar dificultades en su implementación, obstrucciones en los procesos de comunicación y limitar de esta manera sus beneficios si no son focalizados de manera correcta por la cabeza de la empresa.

Por ello es importante prepara a los trabajadores con capacitaciones, charlas, pruebas, etc., así antes de iniciar con la retroalimentación externa de clientes la mejor opción es iniciar con la participación del cliente interno.

Metodología de la Herramienta de buzones de sugerencias

Como cualquier canal de comunicación interna o externa que se instituya en una empresa, el buzón de sugerencias requiere de un proceso de diseño, apropiación, seguimiento y evaluación por parte del área a cargo, en este caso de la persona o personas responsables de organizar la Unidad de Calidad de Servicios.

Todas las empresas son diferentes y tienen diferentes requerimientos y estructuras, por lo tanto, todos los buzones de sugerencias serán también diferentes. Las organizaciones deben diseñar sus canales de sugerencias de manera particular, coordinando esta herramienta de acuerdo con la cultura organizacional y con las necesidades de las personas. El diseño del buzón de sugerencias debe contemplar: el objetivo a alcanzar, el formato a utilizar, los espacios físicos donde va a estar ubicado, la manera en que van a ser procesadas las respuestas. Esta etapa también debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el cómo, quién, cuándo, dónde y para qué del uso de esta herramienta. Por supuesto no existe un modelo ya que la dinámica de esta herramienta permite a los clientes expresarse y obtener de manera real y básica lo que el cliente nos quiere decir.

Es vital el procurar evitar que con el tiempo el buzón se pueda convertir en un lindo objeto decorativo, sin ser aprovechado su uso. No debemos olvidar que el buzón de sugerencias es un canal de comunicación y retroalimentación.

Es importante que las respuestas a las sugerencias deben ser trabajadas con inmediatez, cada organización debe encontrar un método para agilizar el transformar las propuestas o ideas descritas por los clientes en acciones efectivas y concretas.

Si estas ideas no son consideradas como elementos de mejora, se debe por lo menos gestionar la respuesta al cliente.

3.4.3. REPORTE

El informe es la presentación documentada y visual de los resultados del periodo de medición de la calidad de Servicio de una manera objetiva y resumida. El siguiente es un modelo básico para una fácil aplicación.

Para una mejor comprensión, manejo y uso de los informes de resultados, estos deberán tener las siguientes características:

a- Debe poseer una Introducción: Permite a la o las personas interesadas conocer sobre los antecedentes del proyecto, da el punto de partida para poder comprender posteriormente que se ha logrado con la medición o análisis.

La introducción debe incluir los criterios, los objetivos planteados, el punto de vista y el método (herramientas) adoptado para el proceso de medición.

b- El Desarrollo: En el desarrollo se analiza y presentan los datos obtenidos. En el desarrollo se darán a conocer los diferentes resultados de las mediciones, se presentarán tanto los resultados en forma numérica como de manera gráfica.

Es siempre recomendable utilizar gráficos de tipo comparativo como son: Barras, Histogramas, Proyecciones, etc., donde se pueda apreciar la diferencia entre lo planteado y lo obtenido.

c- La Conclusión y las Recomendaciones: Frecuentemente resume las ideas más importantes del informe. Se recomienda elaborar conclusiones temáticas en orden jerárquico definidas previamente en la introducción. Las recomendaciones se deberán transformar en los nuevos objetivos a alcanzar en el nuevo periodo de medición.

En el tema de Servicios, es una práctica aconsejable que a las escalas numéricas se les defina niveles de cumplimiento, esto dará el marco de donde se encuentra la empresa respecto a lo que se desea, y apoyará a la elaboración de los nuevos indicadores de cumplimiento. Ejemplo:

RANGO DE PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
95 - 100	servicio excelente
80 – 94	servicio aceptable
60 – 79	servicio regular
0 – 59	servicio malo

GRAFICO 5: NIVELES DE CUMPLIMIENTO

En resumen, El Informe o reporte será no únicamente la finalización de un proyecto o en sí la culminación de una medición, el informe establecerá los objetivos e inicio para las mediciones o proyecto del nuevo periodo, y proporcionará la base para el mejoramiento continuo, alineando así la filosofía de servicio de la empresa con los requisitos ISO 9001.

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS DE INVERSIÓN

Cómo todo proyecto, especialmente como un proyecto de Mejora, la implementación de una Unidad de Calidad de Servicios conllevará una inversión dependiendo del tamaño de la organización, sus necesidades y la dimensión que se le quiera dar. Para el presente estudio se realizará un análisis de los recursos básicos que deberá utilizar o mejor dicho invertir una empresa que no disponga de una cantidad de recursos ilimitada como son las empresas pequeñas y varias empresas medianas.

Por esto es necesario realizar un análisis de factibilidad para su implementación, un análisis financiero y un análisis de recursos que se requerirán para la correcta implementación y puesta en marcha, y sobre todo su permanencia en el tiempo, ya que el servicio no es algo que se logra en un corto plazo, es una tarea de por vida mientras el negocio se encuentre activo.

4.1. LA INVERSIÓN

4.1.1. EL RECURSO HUMANO

El personal de una empresa, siempre constituirá el factor principal para cualquier proyecto sea uno de mejora como cualquier otro, dentro de la inversión en este sentido mencionaremos brevemente los elementos que se deberán tener en cuenta para cumplir con el objetivo deseado de crear la unidad de calidad de servicios y principalmente la mejora del servicio al cliente.

- Una persona como responsable de la unidad de calidad. En este sentido la inversión no será necesaria considerando que la tarea la puede llevar a cabo una persona que ya trabaja en la organización, el manejar la calidad de servicios será netamente una tarea más dentro de sus funciones diarias. Es indispensable recordar que esta persona deberá poseer un grado jerárquico o con poder de decisión en la organización.

- Las capacitaciones constituyen un factor importante al cual se le deberá dar la

importancia tanto monetaria como de tiempo. Las capacitaciones deberán ser brindadas a todo el personal, principalmente a aquellos que cumplen funciones de servicio o que están directamente relacionados con el cliente.

- Personal adicional externo para la realización de encuestas, auditorias y otros podría ser un valor adicional que se deberá asumir, por supuesto si la organización desea comenzar utilizando otras herramientas menos dedicadas, entonces la inversión en este sentido no será significativa. Principalmente para empresas pequeñas se aconseja en un inicio no invertir en este recurso como primera opción.

4.1.2. LA INFRAESTRUCTURA

Como se mencionó en el capítulo dos de este documento, el requerimiento de un lugar específico de trabajo o de un área especializada para la operación de una Unidad de Calidad de Servicios no es una necesidad primaria, siempre que se cuente con un espacio físico u oficina que cuente con lo básico, esta puede ser inclusive la propia oficina del encargado o administrador del proyecto de mejora de servicio.

Las principales características de esta oficina o lugar de trabajo deberán ser las siguientes:

- Espacio suficiente.
- Silencio.
- Cuento con los recursos necesarios como equipos, luz, etc.

En muchas de las ocasiones inclusive el propio hogar o estudio de la persona podrá apoyar a la gestión y buen funcionamiento de la Unidad de Calidad, ya que esta puede cumplir con los dos requisitos básicos señalados anteriormente.

Los equipos y material a ser utilizado constarán básicamente de los siguientes:

- Computadores.

- Documentos y Registros.
- Material de oficina en general.

En sí son materiales con los cuales una empresa ya cuenta, su reasignación será necesaria si se requiere su utilización de tiempo completo dependiendo del tamaño y magnitud que se dará a la unidad, caso contrario pueden ser compartidos en las actividades diarias de la persona o personas que desempeñan las funciones de la empresa y de la Unidad.

4.1.3. RECURSO ECONÓMICO

El recurso económico o en otras palabras, el dinero que deberá invertir la organización, será un elemento netamente relativo y significativo a las y volumen de operación que se le desee dar a un proyecto de esta magnitud, por supuesto como se ha venido demostrando durante todo el documento, la inversión no representa mayor desafío para las empresas, considerando que los recursos utilizados son esencialmente aquellos con los que la organización ya cuenta.

Entre los costos más importantes se tendrá:

- Capacitaciones a personal (que puede ser impartido por el propio responsable del proyecto).
- Contratación de auditores externos, Encuestadores, etc.
- Impresión o emisión de papelería para la realización de mediciones: encuestas, listas de chequeo, etc.
- Otros gastos menores como anuncios, cartas, montajes menores de equipos, etc.
- Adecuaciones mínimas de estructura u oficinas.

Algunos de los recursos económicos adicionales con los que deberá contar la organización, consistirán en la compra (si no se cuenta aún) de los equipos de oficina.

El presupuesto deberá considerarse anualmente o periódicamente según la rigurosidad del proyecto.

4.2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La creación y puesta en marcha de una unidad de Calidad de Servicios, trae implícito un análisis costo-beneficio, puesto que el hecho de elevar el nivel de servicio al cliente en una empresa implica el aumento de los costos totales para la misma, sin embargo por concepto de eficiencia también implica aumento de los niveles de ingresos. Si nos referimos al principio del Mejoramiento continuo y la Calidad Total, que nos indica que existe una relación directa, podremos darnos cuenta a través del diagrama representado en el Gráfico 6, de dicho razonamiento, concluyendo que el mejoramiento de la calidad a través del servicio, fomenta el crecimiento de la rentabilidad de una empresa⁶.

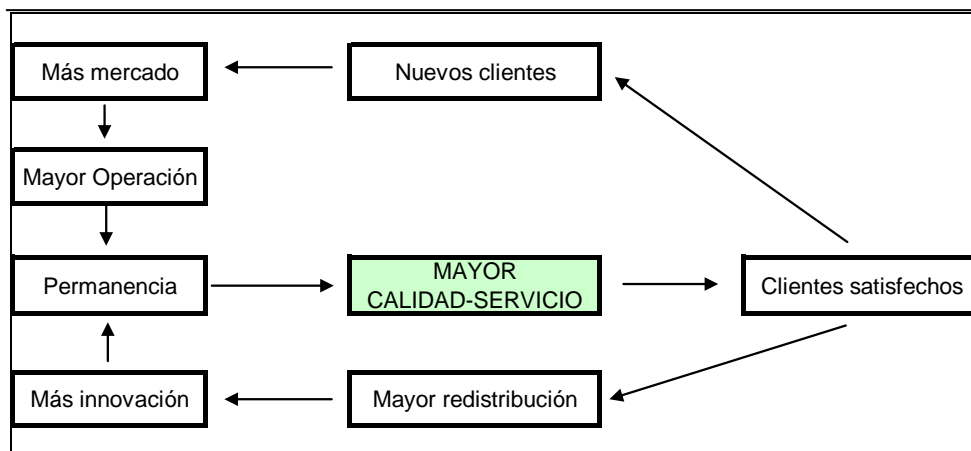


GRAFICO 6: CICLO DE LA SATISFACCION DE CLIENTES Y RENTABILIDAD

Entonces, como un ejemplo sencillo para validar lo expuesto anteriormente, realizaremos una comparación de una pequeña empresa con gastos e inversión

⁶ Ing. Pablo Martínez, UTPL 2010, Maestría Auditoria de la Gestión de la Calidad, Guía Didáctica Módulo 4: Proyectos de Mejoramiento continuo,

normal de un ejercicio común, y la misma empresa con una inversión para implementar una Unidad de Calidad de Servicios, y asumiendo un crecimiento de 2 clientes por cada cliente satisfecho⁷, tendremos lo siguiente:

DATOS DE ENTRADA

	1 Normal
PLAZO PROYECCION (Años) :	3
I. VARIABLES EXTERNAS	
INFLACION ANUAL :	3,2%
TASA DE INTERES (activa)	11,8%
III. FINANCIAMIENTO	
APORTE PROPIO :	10%
PRESTAMO :	20%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Proyeccion en años :	3				
		Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
VENTAS					
Unidades mensuales		1.667	1.833	2.008	
Unidades anuales		20.000	22.000	24.100	66.100
TOTAL VENTAS NETAS (US\$)					
Precio unitario promedio		80.000	90.640	102.271	272.911
		4	4	4	4
COSTOS/GASTOS VARIABLES					
		5.000	5.150	5.305	15.455
MARGEN DE CONTRIBUCION					
Margen unitario promedio		75.000	85.490	96.966	257.456
%		4	4	4	4
		94%	94%	95%	94%
COSTOS FIJOS PRODUCCION					
		22.750	23.433	24.135	71.257
UTILIDAD BRUTA					
%		52.250	62.058	72.831	187.138
		65%	68%	71%	69%
GASTOS DE VENTAS Y ADM.					
		41.200	42.436	43.709	127.345
UTILIDAD EN OPERACIONES					
%		11.050	19.622	29.122	59.793
		14%	22%	28%	22%

⁷ La teoría del Servicio al Cliente descrita por varios autores, entre ellos Mauricio León Lefcovich, Ricardo Bolaños y otros, señalan que un cliente satisfecho traerá a futuro un incremento de 3 nuevos clientes en promedio.

GASTOS FINANCIEROS :	5.000	5.150	5.305	15.455
Prést. Bancario	0	0	0	0
UTIL. ANTES IMPT.y P. TRAB.	6.050	14.472	23.817	44.339
15% PART. TRABAJ.	908	2.171	3.573	6.651
12% IMPTO. A LA RENTA	617	1.476	2.429	4.523
UTIL. NETA	4.525	10.825	17.815	33.165
UTIL. NETA/ VENTAS	6%	12%	17%	12%

INDICADORES	Sin Inversión Normal
TASA INTERNA DE RETORNO	17,6%

GRAFICO 7: ESTADO RESULTADOS Y TIR, PEQUEÑA EMPRESA SIN INVERSION PARA UNIDAD DE CALIDAD SERVICIOS

Lo que se puede apreciar en este primer gráfico, es que la empresa por supuesto incurre en gastos normales de operación, en tres años presenta una TIR positiva, lo que quiere decir que su recuperación es aceptable y que la inversión realizada por supuesto le generará ingresos mayores a sus gastos.

Ahora si vemos la misma empresa, considerando los mismos términos, pero con gastos de inversión considerables de aproximadamente un 30% más para mejorar su servicio y procesos de atención a clientes, aumentando capital, recursos y sus costos, tenemos:

DATOS DE ENTRADA

	1 inversión
PLAZO PROYECCION (Años) :	3
I. VARIABLES EXTERNAS	
INFLACION ANUAL :	3,2%
TASA DE INTERES (activa)	11,8%
III. FINANCIAMIENTO	
APORTE PROPIO :	20%
PRESTAMO :	30%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Proyeccion en años :	3				
		Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
VENTAS					
Unidades mensuales		3.333	3.583	3.846	
Unidades anuales		40.000	43.000	46.150	129.150
TOTAL VENTAS NETAS (US\$)		160.000	177.160	195.842	533.002
Precio unitario promedio		4	4	4	4
COSTOS/GASTOS VARIABLES		15.000	15.450	15.914	46.364
MARGEN DE CONTRIBUCION		145.000	161.710	179.929	486.639
Margen unitario promedio		4	4	4	4
%		91%	91%	92%	91%
COSTOS FIJOS PRODUCCION		29.575	30.462	31.376	354.919
UTILIDAD BRUTA		115.425	131.248	148.553	395.225
%		72%	74%	76%	74%
GASTOS DE VENTAS Y ADM.		61.800	63.654	65.564	191.018
UTILIDAD EN OPERACIONES		53.625	67.594	82.989	204.208
%		34%	38%	42%	38%
GASTOS FINANCIEROS :		6.500	6.695	6.896	20.091
Prést. Bancario		10.000	10.300	10.609	30.909
UTIL. ANTES IMPT.y P. TRAB.		47.125	60.899	76.093	184.117
15% PART. TRABAJ.		7.069	9.135	11.414	27.618
12% IMPTO. A LA RENTA		4.807	6.212	7.761	18.780
UTIL. NETA		35.250	45.552	56.918	137.719
UTIL. NETA/ VENTAS		22%	26%	29%	26%

INDICADORES	Con Inversión
TASA INTERNA DE RETORNO	138,6%

**GRAFICO 8: ESTADO RESULTADOS Y TIR, PEQUEÑA EMPRESA CON
INVERSION DE UNA UNIDAD DE CALIDAD SERVICIOS**

Podemos apreciar que la TIR es mucho mayor cuando existe una decisión de inversión en la implementación de la Unidad de Calidad de Servicios como proyecto de mejoramiento, efectivamente es mayor que si no se ejecutara un proyecto como este. Por lo tanto se puede demostrar que se cumple lo que se dice de la Calidad, “esta no cuesta, es una inversión para lograr mejores resultados y mayores réditos económicos”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La implementación de una Unidad de Calidad de Servicios, posee las mismas características que un Proyecto de Mejoramiento, es por ello que debe ser considerada como tal. Además persiguen un fin común, el mejorar la competitividad de la organización, incrementar sus ventas y potenciar sus ingresos. En el análisis de inversión se puede observar plenamente la diferencia demostrada entre la TIR de una empresa que no realiza una inversión para mejorar su servicio y la TIR de una que ha enfocado su mejora a través de la inversión en servicios de calidad.
2. El Implementar una Unidad de Calidad de Servicios en una organización, ayuda a complementar y gestionar de manera eficaz varios de los requisitos de la norma ISO 9001-2008, principalmente todo lo relacionado con la cláusula 7.2. Podemos mencionar que, sin la necesidad de implementar un sistema de gestión en su totalidad, se puede cumplir con estándares internacionales, ejemplo de esto es enfocar la empresa hacia el cliente y sus necesidades, crear y establecer procedimientos para ordenar el funcionar de la empresa, pero sobre todo, entender y manejar la mejora continua a través de mediciones periódicas.
3. Con la implementación de la Unidad de Calidad de Servicios se cumple con el primero de los Principios de la Calidad, el enfoque al Cliente, sin clientes no hay empresas, por lo que es necesario buscar su satisfacción a través de mecanismos efectivos como los revisados en este documento: Encuestas, auditorías de servicios, etc.
4. La implementación de una Unidad de Calidad de Servicios, constituye una ganancia desde todos los puntos de vista, el mejorar el servicio trae consigo varias ventajas competitivas como la reducción de reclamos, disminución de devoluciones y el incremento de clientes. Es fácil verificar lo expuesto, si revisamos la relación existente entre los Protocolos de Servicio que buscan generar el llamado efecto "WOW", el Ciclo de la satisfacción de clientes y rentabilidad, y el principio del Mejoramiento continuo y la Calidad Total.

5. La Unidad de Calidad de Servicios, también se fundamenta en la aplicación del ciclo de Deming, es importante considerar que atraviesa por los diferentes ciclos del círculo de calidad, debe ser planificada, ejecutada, verificar su accionar y mantener una mejora continua para que de los resultados deseados. Una demostración de esto la podemos ver en el grafico 3: etapas para implementación de una unidad de Calidad de Servicios, en sus etapas 3 y 4 que demuestra que se inicia con el planteamiento de objetivos y la aplicación de planes de mejora continua.
6. La aplicación de esta metodología base y sencilla, permite su uso no exclusivamente para empresas pequeñas o medianas como es su intención principal, esta puede ser utilizada también por todo tipo de empresas, independientemente de su giro de negocio o tamaño. El objetivo primordial de este trabajo es ser un soporte y apoyo para empresarios de todo tipo, que desean contribuir en mejorar significativamente el nivel de servicio que se demuestra actualmente en nuestro país, a través de prácticas fáciles como el uso de herramientas simples como son los denominados Termómetros de Servicio presentados.

RECOMENDACIONES

1. El planteamiento y definición de los objetivos de la organización, mencionados en la Tercera Etapa para la implementación de una Unidad de Calidad de Servicios, correrán por su propia idealización en cuanto a los niveles de mejora que estas quieran alcanzar, la utilización de este documento, está enfocada únicamente en lo que deberán aplicar para lograr esos objetivos de una manera sencilla y didáctica.
2. Para una correcta implementación, ejecución y mejora de la Unidad de Calidad de Servicios, se requiere contar principalmente con los siguientes factores:
 - a. Compromiso de la Dirección (principio de la Calidad): para el caso de estudio, si hablamos de una pequeña empresa, es esencial el compromiso del dueño de la misma, ya que si el no está convencido de lo que se va a realizar, nadie más lo puede estar.
 - b. Asignación efectiva de los recursos necesarios, sean estos leves o considerables. Esto dependerá del tamaño de la organización y de qué tan profunda quiera realizarse esta implementación y mantenimiento.
 - c. Conciencia y compromiso de todo el personal. Se lo logrará, aplicando efectivamente los dos primeros factores, es decir la cabeza de la empresa debe estar decidida y convencida para poder transmitir esta idea a los demás miembros, y, si se han dado los recursos necesarios para apoyar al equipo y facilitar la aplicación de todo lo que se ha planificado.
 - d. Seguimiento constante. Sin seguimiento no habrá un pleno funcionamiento, ni se alcanzarán los objetivos planeados.
3. Al iniciar con este proyecto de mejora continua, se debe tomar en cuenta que a su inicio lo prudente es comenzar con la aplicación de herramientas básicas y de fácil uso como las encuestas, estas no solamente proporcionan una información general de las necesidades de los clientes, también representan una inversión no muy alta para las empresas. Como ejemplo, para cadenas pequeñas de almacenes o boutiques, las encuestas son la herramienta de

uso por excelencia, ya que no toma mucho tiempo al cliente responder tres preguntas básicas del servicio brindado y no incurre en recursos significativos para el efecto.

4. Implementar la Unidad de Calidad de Servicios, puede ser un perfecto punto de partida para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, si consideramos lo mencionado en las conclusiones presentadas de este trabajo, si las organizaciones quieren encaminarse en un nuevo reto como es la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, tendrán ya una base, si consideramos que el Enfoque en el Cliente es el elemento primordial para la mejora a través de la aplicación de la norma ISO 9001-2008.
5. La ejecución de varias de las herramientas como los focus group, las auditorías y la revisión del buzón de sugerencias, pueden ser realizadas por el mismo responsable de la Unidad de Calidad de Servicios, o en su defecto el dueño, administrador o la persona que haya sido nombrada para apoyar a esta misión de la empresa, sin la necesidad de incurrir a medios externos o gastos adicionales. Sin embargo, es necesario recordar, como fue indicado en el Capítulo I, que si se cuenta con los recursos económicos, y se decide efectivamente por la gerencia, siempre es importante contar con el apoyo de entidades externas que realzan el trabajo de mediciones de servicio, para brindar otro punto de vista y aún mayor objetividad al proceso.
6. En forma general, el uso de este documento debe ser considerado como una herramienta flexible, e inclusive deja la puerta abierta para sugerencias, participaciones y aportes para su futura expansión.

BIBLIOGRAFIA

PAGINAS WEB:

- Gestipolis.com
- Wikipedia.com
- Docstoc.com
- CESC Latinoamérica.
- Infomypime: Caja de herramientas administrativas.

TEXTOS:

- Guía, Módulo 4: Proyectos de Mejoramiento Continuo, Maestría Auditoria de Gestión de la Calidad, Ing. Pablo Martínez, UTPL 2010.
- Norma ISO 9001-2008.
- Norma ISO 9004-2005.
- Manual de Gestión de Comercio: Servicio de Calidad al usuario/cliente, Xavier Coma Viñas, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1: EJEMPLO ANÁLISIS FODA

Empresa: Cadena de panaderías “Pan Rico S.A.”

Responsables análisis: Administrador General y Supervisor de locales

Fecha de análisis (punto de partida): 03 de marzo del 2011

	Lo Bueno (elementos positivos)	Lo Malo (elementos negativos)
Interior	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">- Locales en lugares estratégicos- Personal capacitado técnicamente	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">- Atención del personal de mostrador (actitud)- Falta de variedades de productos
Exterior	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">- Programas apoyo al microempresario- Fusión con grupo Panemar S.A.	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">- Ingreso nuevos competidores- Inflación: Aumento costos materias primas

ANEXO 2: EJEMPLO USO HOJAS DE VERIFICACIÓN

Empresa: Repuestos Todo de todo Cia. Ltda.

Periodo de recolección de datos: Abril 2011

Hoja de Verificación de datos:

Evento/Problema	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	TOTAL
Quejas por servicio	3	5	2	3	13
Devoluciones de producto	1	2	2	1	6
Servicio no entregados	0	1	0	0	1
Errores en información proporcionada	2	3	5	3	13
TOTAL	6	11	9	7	33

Resultado de medición en el mes:

- Semana con mayor cantidad de eventos negativos: Semana 2
- Problemas principales detectados: Quejas de clientes y Errores en información proporcionada a clientes
- Plan de Acción: Verificar causas probables para ocurrencia del problema principal, atacar el problema.

ANEXO 3: EJEMPLO ANÁLISIS CAUSA-EFECTO

Empresa: Cadena de panaderías “Pan Rico S.A.”

Problema: Reducción de ventas durante el último semestre

Causas posibles:

Problemas en la atención al cliente

Falta capacitación personal

Pocos Puntos de venta

Sin parqueaderos

Poco personal

Falta de variedad de productos

Falta Promociones

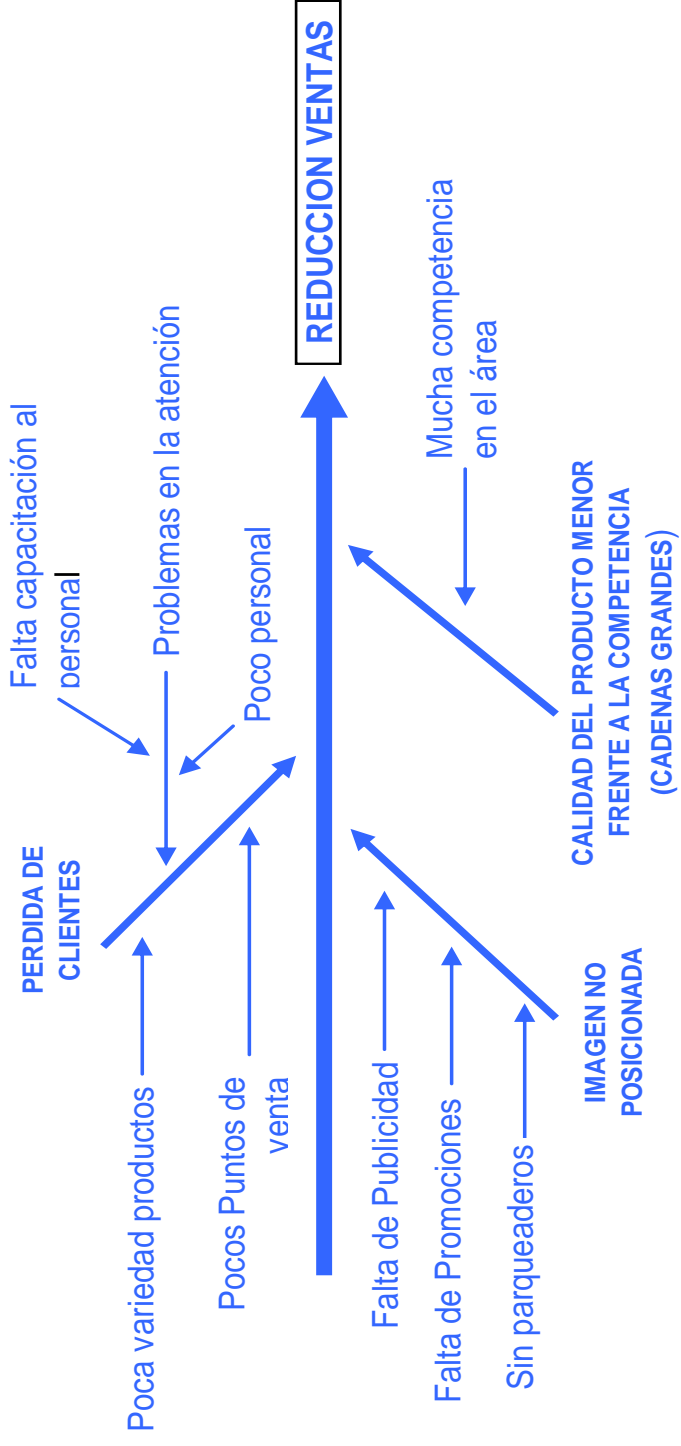
Calidad del producto menor a la competencia (cadenas grandes)

Mucha competencia en el área

Pérdida de clientes

Falta de publicidad

Imagen no posicionada en mercado



ANEXO 4: EJEMPLO PROTOCOLOS DE SERVICIO

Tipo de empresa: Venta de ropa deportiva

Resultado de encuestas de Atributos importantes para el cliente:

- Amabilidad y respeto (a)
- Rapidez en atención (b)
- Personal capacitado (c)
- Sentirse identificado (d)

Protocolos básicos para mostrador/caja de ventas de ropa deportiva:

1. Saludo al Usuario:

- i. Siempre iniciar con: “Muy buenos días/tardes/noches”
- ii. Presentarse por el nombre: “mi nombre es.....”
- iii. Utilizar la frase “en qué le puedo SERVIR?”

2. Proceso de Venta:

- i. Utilizar durante la conversación frases amables como: Es un placer, por favor, si fuera tan amable, etc. (a)
- ii. Mirar a los ojos del cliente cuando se dirija a él
- iii. Mencionar siempre las características del producto que está adquiriendo el producto, aún cuando no se lo hayan solicitado. (c)
- iv. Indicar siempre sobre promociones, nuevos productos, descuentos, etc. (c)
- v. Procure siempre demostrar agilidad: no converse con su compañero, si suena el teléfono conteste y pida disculpas al cliente frente a usted, sea breve en la línea o pida devolver la llamada. (b)

3. Despedida del Usuario

- i. Iniciar por: Muchas Gracias por su compra
- ii. Mencionar el nombre del cliente: Sr. (d)
- iii. Finalizar diciendo: Que tenga un(a) buen día/tarde/noche.

ANEXO 5: EJEMPLO ENCUESTAS

Empresa: Transportes Turísticos

Transportes Turísticos en su constante búsqueda de mejorar la atención y el servicio que proporciona a sus pasajeros; solicita su colaboración para contestar algunas preguntas que nos ayudarán a conocer su opinión sobre nuestro servicio. Le agradecemos responder objetivamente. Muchas ¡Gracias por su colaboración!

Edad: _____ Ruta: _____ Género: M F

Nacionalidad _____ E-mail _____

1- ¿Cuántas veces ha viajado usted con nosotros?

Una sola vez Dos veces Tres o mas veces

2- ¿Recomendaría viajar con nosotros? por qué?

SI NO

3- Califiqué (con una X) el grado de satisfacción obtenido del servicio recibido según su criterio.

ASPECTOS	EVALUACION			
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
GUIA TURISTICO Comportamiento: Amabilidad, simpatía, cordialidad.				
Conocimientos: Información que proporciona, Manejo de consultas.				
Presentación: Apariencia,				

vocalización, expresiones. AUTOFERRO	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Comodidad – Espacio físico Limpieza, pulcritud e higiene				
ESTACIONES / ANDENES	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Comodidad – Espacio físico				
Limpieza, pulcritud e higiene Puntualidad salida y llegada recorridos				
PERSONAL DE BOLETERIA	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Comportamiento: Amabilidad, simpatía, cordialidad. Presentación: Apariencia, vocalización, expresiones				
SERVICIO EN GENERAL	Excelente	Bueno	Regular	Malo

OBSERVACIONES-SUGERENCIAS:
