



**Decanato de Estudios de Posgrado**

Trabajo final para optar por el título de:

**Maestría en Dirección Comercial**

**Tema: Propuesta de Reestructuración del departamento de Servicio al Cliente en César Iglesias S.A, Santo Domingo, año 2019.**

**Sustentante: Aidely Pared Santiago 2016-2420**

**Asesor (a)**

**M.A. Ivelisse Comprés Clemente**

**Distrito Nacional, República Dominicana**

**Agosto, 2018**

## RESUMEN

Muchas empresas se preocupan solo por vender y sacar productos al mercado sin descubrir las necesidades exactas de los clientes. Este trabajo está enfocado en ver lo imprescindible que es un departamento de servicio al cliente, debido a este gran sentido se han realizado investigaciones que demuestran la importancia de este. Luego de realizarse la investigación, tomando en cuenta los resultados y los hallazgos. Una reestructuración en el departamento de servicio al cliente será la mejor decisión por tomar. De acuerdo con los análisis de los resultados se han relacionado unas estrategias que irán enlazada a contribuir con el crecimiento y desarrollo de una empresa que necesita y requiere de un enfoque en del departamento principal, Servicio al Cliente. Por tal razón, existe una propuesta de reestructuración que llevará la empresa no solo en darle al cliente lo que realmente necesita, sino que trabajarán para ofrecerle un servicio que sea agradable y extraordinario. Realizar la reestructuración del departamento de Servicio al Cliente en Cesar Iglesias para el año 2019, de esta manera, la empresa podrá obtener beneficios que favorecerán la rentabilidad de esta, siendo así, la empresa se convertirá en una compañía con visión empresarial, con un enfoque orientado al cliente. Además, deben incorporar nuevos sistemas que trabajen con efectividad y organizar una estructura más amplia, incluyendo capacitaciones y preparación para los empleados, porque para poder llenar las expectativas de un cliente es necesario tener un personal altamente preparado y enfocado en la satisfacción absoluta del cliente.

## **ABSTRAC**

Many companies worry only about selling and taking products to market without discovering the exact needs of the customers. This work is focused on seeing the indispensability of a customer service department, due to this great sense research has been carried out to demonstrate the importance of this. After conducting the research, considering the results and findings. A restructuring in the customer service department will be the best decision to make. According to the analysis of the results, some strategies have been related that will be linked to contribute to the growth and development of a company that needs and requires a focus on the main department, Customer Service. For this reason, there is a restructuring proposal that will take the company not only in giving the client what they really need, but they will work to offer a service that is pleasant and extraordinary. Carry out the restructuring of the Customer Service department in Cesar Iglesias for the year 2019, in this way, the company will be able to obtain benefits that will favor the profitability of this, thus, the company will become a company with a business vision, with a focus Customer oriented. In addition, they must incorporate new systems that work effectively and organize a broader structure, including training and preparation for employees, because in order to meet the expectations of a client it is necessary to have a highly trained staff focused on the absolute satisfaction of the client.

# INDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRAC .....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. SERVICIO AL CLIENTE.....	4
1.2 El servicio .....	5
1.3 Servicio de productos.....	6
1.3.1 El grado de despreocupación .....	8
1.3.2 El valor añadido .....	9
1.4 Importancia de servicio al cliente .....	10
1.5. Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente .....	11
1.6Triangulo del servicio .....	13
1.6.1 Sistemas necesarios en una organización: .....	15
1.7 Los momentos de la verdad .....	16
1.7.1 Tipos de momentos de verdad .....	16
1.7.1.3 La experiencia vivida.....	17
1.8 La calidad de un servicio al cliente.....	18
1.8.1 La calidad .....	18
1.8.2 Un cliente siempre exigente.....	18
1.8.3 Siempre hacia una mayor calidad .....	19
1.8.4 El aumento de la gama del servicio.....	19
1.8.5 La multiplicidad de experiencias sitúan cada vez más alto.....	19
1.8.6 Calidad concebida y calidad percibida .....	20
1.8.7 El mejor servicio es el de uno mismo .....	20

1.8.8 La ventaja del líder.....	20
1.8.9 La zona de encuentro .....	21
1.9 El proceso de comunicación.....	21
1.10 Etapa de la comunicación .....	23
1.10.1 Voluntad de comunicarse .....	23
1.10.2 Emisión del mensaje .....	23
1.10.3 Transmisión del mensaje .....	23
1.10.4 Recepción del mensaje .....	24
1.10.5 Decodificación del mensaje .....	24
1.10.6 Comprobación de la comprensión del mensaje .....	24
1.11 Funciones del mensaje.....	24
1.11.1 Compartir información: .....	24
1.11.2 Recoger información .....	25
1.11.3 Intercambiar puntos de vista .....	25
1.11.4 Generar nuevas ideas.....	25
1.11.4 Resolver conflictos.....	25
1.12 Cliente.....	26
1.12.1 Concepto de cliente.....	26
1.12.2 Importancia del cliente. ....	26
1.12.3 Percepción del cliente. ....	27
1.12.4 Satisfacción al cliente.....	28
1.12.4 Importancia de satisfacer al cliente.....	29
1.12.5. Tipos de cliente.....	30
1.12.5.1 Clientes Actuales. ....	30
1.12.6 Tipos de clientes que reclaman. ....	31
1.13 Quejas y reclamos.....	32
1.13.1. Siempre existen quejas. ....	32

<b>CAPITULO II CESAR IGLESIAS, S.A.....</b>	<b>34</b>
2.1 Historia.....	34
2.2 Misión, visión y valores .....	38
2.2.1 Misión.....	38
2.2.2 Visión.....	38
2.2.3 Valores corporativos .....	38
2.3 Política de seguridad de la empresa.....	38
2.4 Situación actual de la empresa .....	39
2.4.1 Organigrama general .....	40
2.5 Responsabilidad Social .....	40
2.6 Líneas de productos .....	42
2.7 Tipo de investigación.....	65
2.8 Métodos de la investigación.....	65
2.9 Herramientas o técnicas .....	65
2.9.1 Encuesta a Clientes .....	66
2.9.1.1 Objetivos .....	66
2.9.1.2 Tamaño de la muestra.....	67
2.9.2 Entrevista a encargada de área (experta).....	68
2.9.2.1 Objetivos .....	68
Observación .....	68
2.9.4.1 Objetivo .....	68
2.10 Resultados de la encuesta de Servicio al Cliente en César Iglesias .....	69
2.11 Análisis de resultados de las encuestas .....	85
2.12 Análisis de los resultados de la entrevista.....	86
2.13 Análisis de los resultados de la observación .....	87
2.14 Diagnostico .....	88
2.14.1 Problemas y causas relacionados.....	89
<b>CAPITULO III PROPUESTA RESTRUCTURACION DEL DEPARATMENTO DE</b>	
<b>SERVICIO AL CLIENTE EN CESAR IGLESIAS S.A. ....</b>	<b>90</b>

3.1 Descripción de la propuesta .....	90
3.2 Justificación .....	92
3.3 Objetivo general .....	94
3.4 Objetivos Específicos .....	94
3.5 Beneficios .....	95
3.6 Plan estratégico para restructuración de Servicio al Cliente en Cesar Iglesias.....	97
3.6.1 Estrategia No. 1 Análisis de los resultados .....	97
3.6.1.1 Modelo de evaluación de un departamento de servicio al cliente..	98
3.6.2 Estrategia No. 2. Capacitar y reforzar el departamento de Servicio al Cliente .....	99
3.6.3 Estrategia No. 3 Evaluación sugerencia de los clientes entregando los pedidos en dos días laborable.....	106
CONCLUSIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXO 1.....	117
ANEXO 2.....	120

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Triángulo del servicio .....	13
Ilustración 2. Círculo de comunicación .....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo de Cliente en la empresa .....	69
Tabla 2. Clientes identificados con los productos. ....	70
Tabla 3. Clientes satisfechos en recibir llamada con relación al servicio ofrecido. ....	71
Tabla 4. Frecuencia de compra. ....	72
Tabla 5. Tiempo en llegar los pedidos. ....	73
Tabla 6. Consideración de tiempo en llegada de los productos. ....	74
Tabla 7. Tiempo satisfactorio para recibir sus pedidos. ....	75
Tabla 8. Intentos de comunicar al departamento de Servicio al Cliente. ....	76
Tabla 9. Motivos de llamadas. ....	77
Tabla 10. Frecuencia de llamadas. ....	78
Tabla 11. Tiempo de respuesta a llamadas. ....	79
Tabla 12. Claridad de respuesta del personal de Servicio. ....	80
Tabla 13. Evaluación de como consideran los clientes el servicio del personal que lo atiende. ....	81
Tabla 14. Consideración del servicio que ofrece César Iglesias. ....	82
Tabla 15. Evaluación de restructuración un departamento de Servicio al Cliente. ....	83
Tabla 16. Relación con la empresa después de la restructuración. ....	84
Tabla 17. Problemas y causas relacionados .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tiempo como cliente de la empresa.....	69
Gráfico 2. Clientes identificados con los productos.....	70
Gráfico 3. Clientes satisfechos en recibir llamada con relación al servicio ofrecido.....	71
Gráfico 4. Frecuencia de compra.....	72
Gráfico 5. Tiempo en llegar los pedidos.....	73
Gráfico 6. Consideración de tiempo en llegada de los productos. ....	74
Gráfico 7. Tiempo satisfactorio para recibir sus pedidos. ....	75
Gráfico 8. Intentos de comunicar al departamento de Servicio al Cliente. ....	76
Gráfico 9. Motivos de llamadas.....	77
Gráfico 10. Frecuencia de llamadas. ....	78
Gráfico 11. Tiempo de respuesta a llamadas.....	79
Gráfico 12. Claridad de respuesta del personal de Servicio. ....	80
Gráfico 13. Evaluación de como consideran los clientes el servicio del personal que lo atiende.....	81
Gráfico 14. Consideración del servicio que ofrece César Iglesias. ....	82
Gráfico 15. Evaluación de restructuración un departamento de Servicio al Cliente.....	83
Gráfico 16. Relación con la empresa después de la restructuración. ....	84
Gráfico 17. Proceso de atención y servicio al cliente.....	105
Gráfico 18. 3.7 Gráfico 18. Plan de Acción. ....	112

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo es con el fin de realizar una propuesta de mejora en el servicio al cliente de la empresa Cesar Iglesias S. A. sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, dado que durante el año 2018 la empresa cuenta con una estructura que no cumple con los requisitos de ofrecer un servicio satisfactorio.

Dicha evaluación ha permitido determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un programa de mejoramiento pertinente.

Esta propuesta es de suma importancia para lograr un posicionamiento extraordinario en la mente de los clientes, pues en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia de cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, siendo estas atenciones en todas las necesidades requeridas por los clientes, de no cumplir con las expectativas requeridas por los clientes se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.

Por tanto, esta es una razón se ha considerado importante evaluar la calidad del servicio al cliente de Cesar Iglesias, para que una vez evaluado el servicio se identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área. De esta manera, será posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial frente a estos y los futuros clientes.

En un mundo tan competitivo como es el sector de la venta de productos de consumo masivo, donde las empresas con miras a crecer e internacionalizarse requieren de una ventaja diferenciadora importante, es preciso contar con un departamento que puede dar respuesta rápida al cliente, al mismo tiempo recibir opiniones para mejoras de los servicios y de esta manera apoyo puntual al área comercial.

Las mejores empresas para trabajar en dicho sector se caracterizan por contar con un recurso fundamental en su estructura organizativa, un departamento de servicio al cliente, ya que entienden la necesidad fehaciente que existe en brindarle a los clientes el canal idóneo y cercano para sus necesidades e inquietudes comerciales.

Cuando una empresa trabaja con la excelencia de Servicio al Cliente logra conservar la lealtad del cliente que cada día se hace más difícil, ya que hoy día han dejado de ser receptor pasivo y silente. Ahora, los clientes desean o incluso exigen que es lo que quieren, cuando lo quieren, donde lo quieren, como lo quieren, cuanto quieren, la calidad que quieren y cuanto están dispuestos a pagar por ello.

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicio en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y

de cuya aceptación depende su posición en el mercado. De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantea diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización.

# **CAPÍTULO I. SERVICIO AL CLIENTE**

En este capítulo se estará analizando y conociendo acerca de la importancia que tiene la implementación y ejecución de un departamento de servicio al cliente. Es imprescindible para una organización conocer el crecimiento que se puede alcanzar ofreciendo un servicio al cliente eficaz y diferenciado.

## **1.1 Servicio al cliente**

Es el método que se realiza para lograr la satisfacción de las personas que están interesadas en adquirir un servicio o producto.(QuestionPro, 2018)

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso adecuado del mismo. El servicio al Cliente es una potente herramienta de marketing.(Rick, Josh , Tate, Stroup;, 2008)

El servicio al cliente involucra varias etapas y factores, no se refieren exclusivamente al momento en que el cliente hace una compra, sino lo que ocurre antes, durante y después de la adquisición de un producto o utilización de un servicio.(Couso, 2005)

Un buen servicio al cliente no sólo es responder las preguntas del cliente, sino ayudarlo cuando ni siquiera ha pedido nuestra ayuda, darle seguimiento continuamente para estar siempre en el momento que necesite.(QuestionPro, 2018)

Es necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa.

Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio entre tres variables:

- ✓ Calidad del producto
- ✓ Calidad del servicio al cliente
- ✓ Costos

## **1.2 El servicio**

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico - como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado. (Couso, 2005)

Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demoras la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

Según (Pérez Torres Y Grupo Vértice, 2012) Servicio no significa servilismo aunque, a veces se tienden a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a atender bien a los clientes sin tener en cuenta sus necesidades. No se debe olvidar que sin clientes no hay empresa, y sin servicio no hay clientes.

### **1.3 Servicio de productos**

Este servicio tiene dos componentes: el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

Estos son los dos factores que interesan, por ejemplo, a comprador de un automóvil o de un ordenador, además de la utilidad y las prestaciones técnicas del producto. Parte del servicio donde el cliente puede superar el precio del producto.

Subir la valoración del cliente, los lugares donde los clientes recibe un servicio extraordinario son los más valorados, debido a que siempre obtienen una solución a sus necesidades, un personal comprometido por su satisfacción y un trato especial.

Fomentar las recomendaciones, conociendo que una gestión de servicio memorable ofrece al cliente la mejor de las historias para compartir, es una grandiosa fuente de recomendaciones. Los seres humanos le gustan más compartir las experiencias extraordinarias que han vivido, que las mismas ventajas de un precio bajo y eso llevará a la empresa al nivel de ser el más recomendado por los clientes.

Establecer fuerza de confianza en todo el personal. El servicio extraordinario es la base para que los clientes confíen en las empresas, en el momento en que presencian lo grandioso que es la interacción con el personal y no dejar caer la experiencia, así los clientes pasaran a siempre confiar en lo que recibe. En el instante que se gana la confianza es cuando aumentarán las compras.

Tener claro que no tienes que ser el más barato, en el momento en que la empresa se convierte en extraordinaria en el servicio será demanda en el mercado por el servicio que se ofrece, no tienes que ser el más barato porque los clientes lo valorarán. Un servicio extraordinario es la base de las empresas

legendarias, una razón para que los clientes prefieran tu producto por encima de todos los demás.

Realizar inversiones en la calidad de servicio al cliente es lo mejor que una empresa puede hacer porque al final las recomendaciones llegarán, los clientes regresarán por más y las historias sobre lo memorable que con el servicio aumentarán constantemente. Reconocer que nadie puede duplicar lo que se hace con pasión y amor ese sentimiento que siente cada uno de los clientes y ese será el secreto que va a hacer perdurar en el mercado.

En un mundo que se mueve cada día con mayor rapidez, dominado por el ruido, redes sociales y las recomendaciones de los mismos clientes e inundado de personas que no se detienen. El practicar el arte de escuchar al cliente, resulta imprescindible para poder lograr su satisfacción y conseguir que se quede con el servicio que estas ofreciendo.

La empresa tiene por enfoque al cliente tener un personal que escuche a sus clientes, es de muy mal gusto que un cliente diga “Eso no fue lo que yo dije”, “No deseo eso” son algunas de las expresiones que demuestran una mala gestión en el servicio, donde asumir no es una decisión de inteligentes. Por tanto, se debe evitar estos momentos incómodos es fundamental para no disgustar al cliente y que abandónela institución. Mientras mejor fluya la experiencia, la empresa estará más cerca de logra los objetivos a alcanzar.

- A fin de seguir trabajando con los elogios de cómo lograr ofrecer un servicio de alta calidad, creando experiencia extraordinaria en el cliente se debe conocer y desarrollar las siguientes recomendaciones:

La concentración en el cliente, en el momento en que está siendo atendiendo, nada puede distraer al personal, se debe presentar toda la atención, así iniciará de forma positiva la comunicación. Por tal razón, no debe

usarse celulares, ni hablar con el compañero de trabajo mientras se atiende un cliente.

Repetir lo que se entiende que el cliente dice es necesario para validar, luego que el cliente termina de hablar, repite parte de lo que él ha expresado como forma de validar que has entendido su solicitud. Se le puede decir, por ejemplo, ¿Usted me ha indicado que quiere que el producto le llegue en dos días laborables? Esto le permitirá tener la seguridad de que vas por buen camino.

El asumir es una práctica negativa e incorrecta, aunque el personal tenga mucha experiencia en una posición, no puede creer que sabe tanto como no escuchar y colaborar en interrumpir al cliente y no dejar que este se exprese. Es imprescindible escuchar cada detalle aun cuando cree que se tienen las repuestas de inicio, un solo punto puede cambiar todo lo que piensa y es por eso por lo que asumir no tiene cabida en lograr la satisfacción del cliente.

Al cliente le encanta sentir que se le está atendiendo con deseo de ayudarlo y lograr complacerlo en lo que está buscando, no es de agrado a los clientes tener que repetir su solicitud varias veces, si es necesario es mejor agendar las necesidades que tiene el cliente, con esa actitud se recordará siempre la petición del cliente. Esto le hará ver al cliente que le estas prestando atención de forma extraordinaria.

### **1.3.1 El grado de despreocupación**

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que este va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero. Mide los efectos en cuanto a:

- Entrega y reparaciones
- Obtención de una factura sin errores.

- Encontrar rápidamente un responsable si urgen problemas
- Hacer funcionar el aparato
- Comprender su funcionamiento
- Utilizarlo a pleno rendimiento
- Desprenderse de la antigua maquina o revenderla
- Costo de mantenimiento
- Costo de instalación
- Costo de transporte

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo no causarle no causarle preocupación.

Un cliente satisfecho es el que puede llamar a un número de teléfono donde le informan de cómo solucionar un problema o donde puede realizar sugerencias; es aquél que recibe ayuda cuando la solicita, aquél que puede ir acompañado a probar un nuevo vehículo o al que se le explica el funcionamiento de una nueva aspiradora.(Couso, 2005)

### **1.3.2 El valor añadido**

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede darse muchas formas:

- En primer lugar, es el estatus social que el producto refuerza: el Mercedes satisface al hombre de negocios que quiere dar imagen de seriedad y bienestar material; el Porsche responde a la necesidad de prestigio de una persona con espíritu deportista; un ordenador IBM ofrece la garantía de ser un producto seguro; un Macintosh atrae a gente con espíritu innovador y creativo.

- Incluye la ayuda para resolver problemas. Gracias a esta actitud muchos pequeños comerciantes han seguido ganar la batalla a grandes empresas, en su propio terreno. La empresa trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para concebir y desarrollar compras adaptadas a sus necesidades, estableciéndose un vínculo personal entre cliente y comerciante.
- El valor añadido es, también, el apoyo financiero: ayudar al cliente a conseguir un crédito (práctica muy frecuente en el sector inmobiliario), organizar un mercado de ocasión para maquinas viejas, o conceder facilidades de pago.
- Se puede crear en torno al apoyo postventa: formación, reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, continuidad de la gama, técnicas actualizadas.
- Por último, el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad, por ejemplo: rapidez en la entrega o en la fabricación, la posibilidad de modificar la demanda en el curso.

#### **1.4 Importancia de servicio al cliente**

La importancia de la atención al cliente para las empresas actuales se ha convertido en una importante ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad. Esta ventaja atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.(Perez Torres, Aug 13, 2010)

Existen factores a considerar muy importante en el Servicio al Cliente. La manera en que interactuamos con nuestros clientes es muy importante para lograr una mejor experiencia del cliente, esto se logran dando importancia y prestarles atención a los clientes para poder proporcionar un buen servicio o producto, logrando cumplir con sus expectativas.(Cim Investigación de mercado, 2018)

Cuando se ofrece un mal servicio o se vende un producto que no cumpla con lo que el cliente esperaba, lo único que se provoca es una mala experiencia, con esta mala gestión se produce bajas ventas, pérdidas de clientes y malos comentarios de los clientes, ocasionando que con la comunicación de boca en boca lo que son clientes, prefieran irse a la competencia. (Laveglia, Sept. 8 2015)

Un cliente insatisfecho puede provocar dudas e inseguridad en otros clientes del producto o servicio que se esté promocionando. Con Twitter, Facebook y otras redes sociales, la voz de los clientes es más fuerte que nunca. La consecuencia involuntaria de no gestionar la satisfacción puede resultar en la pérdida de bastantes clientes. Por lo tanto, esto debe considerarse como un recordatorio de tratar a todos los clientes como si te fueran a evaluar públicamente.(Laveglia, Sept. 8 2015)

### **1.5. Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente**

La atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierdan el menor número de clientes posible, sino para establecer un sistema de mejora continúan en la empresa. Cuando la empresa se comunica con sus clientes en persona, no solo transmite información concreta relativa a la situación y productos específicos, sino, además, todos los valores y creencia que constituyen la cultura de la empresa.(Couso, 2005)

Es normal encontrar que las personas, y por tanto las empresas, confundan “atención al cliente” con “servicio al cliente”. Es malo creer que la responsabilidad del tema de servicio al cliente es exclusiva del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionista, cajeros, vendedores o personal de “la mal llamada área de Servicio al Cliente”. ¿Por qué se referencia como “la mal llamada área de servicio al cliente”? porque generalmente esta

área está conformada por personal que se limita a “atender reclamos” de parte de los clientes, pero que tienen poco poder para solucionar los problemas que los generan.

Este sistema se enmarca en un enfoque reactivo y acotado, en vez de proactivo e integral. Supongamos que un cliente se contacta con una empresa para solicitar un pedido especial. La persona que la atiende lo hace de forma muy gentil, amable y servicial. Atiende todos sus requerimientos y hace unos compromisos de entrega acordes con lo solicitado. El cliente se va feliz, porque fue muy bien atendido. Cuando llega la fecha de entrega del pedido, este no le es entregado. Se comunica con la empresa y allí le indican que hubo un problema con su pedido y no le podrá ser entregado sino hasta dentro de una semana. ¿Estas frente a una falla de atención al cliente o de servicio al cliente? En este momento hay un problema de servicio y de nada sirvió haber prestado una excelente atención. (Couso, 2005)

Servicio al cliente y la atención al cliente se refiere al trato que se le da al cliente cuando se interactúa con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad.

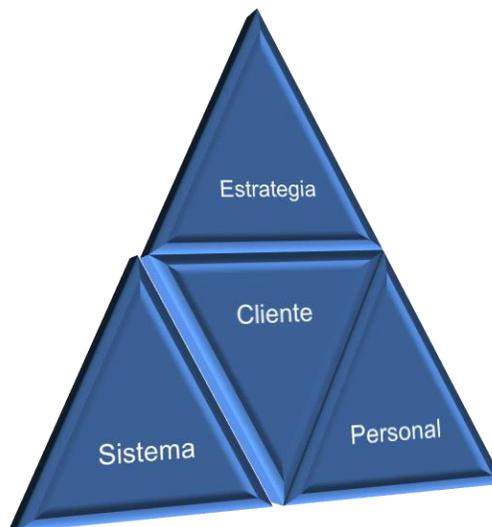
Para poder ejecutar un "Servicio al cliente de calidad" estos dos conceptos: “atención y servicio”, deben formar una relación indisoluble que los vuelve uno solo. Para brindar excelente atención es necesario que, quienes entren en contacto con el cliente, pongan en práctica una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, la empatía y la asertividad. Y para complementarlo con un excelente servicio, es indispensable una visión sistémica de la organización y del servicio como tal. Todos los trabajadores de la organización, que de alguna u otra manera participan en la generación de

los productos y servicios, deben poner en práctica habilidades técnicas como el conocimiento de los productos, servicios, procesos, programación, trabajo en equipo y entorno de trabajo.(Couso, 2005)

### 1.6 Triángulo del servicio

Según (Albrecht, Karl) ilustra como un triángulo de la filosofía del servicio y demuestra el significado de cada elemento que lo compone:

Ilustración 1. Triángulo del servicio



*Fuente* (Albrecht, Karl)

(Albrecht, Karl)

- A. **El Cliente:** es la persona que compra los productos o servicios que se venden y como tal es a quien se debe identificar y conocer.
  
- B. **La Estrategia:** una vez se conoce el cliente tanto en su parte demográfica donde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de

ingresos, así también, como psicográfica que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio, se establece la estrategia.

La estrategia tiene dos orientaciones: una interna que tiene que ver con el servicio otra externa que se refiere a la promesa del servicio que se les ofrece a los clientes. Donde, esta promesa debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina “acuerdo de niveles de servicio.

- C. **Personal:** este es el grupo de todas las personas que trabajan con la empresa, desde su presencia hasta la persona que hace el aseo. Este personal debe conocer, comprender y comprometerse y particularmente con la promesa de servicio.
  
- D. **Los Sistema:** la empresa define y establece unas maneras o sistemas para dirigir el negocio. Sistemas diseñados para coordinar y dirigir al personal, conectando el servicio ofrecido con las estrategias definidas. Siendo este sistema focalizado en la orientación al cliente.

### **1.6.1 Sistemas necesarios en una organización:**

Según (Laudon, 2004) es importante que cada organización tome en cuenta los beneficios que se pueden obtener con la implementación de estos sistemas que se definen a continuación:

- 1.6.1.1 El sistema gerencial:** Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.
- 1.6.1.2 El sistema de normas y procedimientos:** está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
- 1.6.1.3 El sistema técnico:** Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.
- 1.6.1.4 (Prieto Herrera, Mayo 2014)El sistema humano:** Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

## **1.7 Los momentos de la verdad**

(Prieto Herrera, Mayo 2014) en su libro Gerencia de servicio, plantea que la cadena del servicio es la sucesión ordenada de cada uno de los momentos que el cliente experimenta cuando contacta con una organización; estos contactos son conocidos como momentos de verdad.

La cadena comienza cuando el cliente contacta con la organización y termina “temporalmente” cuando el usuario considera que el servicio está completo; se reinicia cuando decide regresar por más atención, amabilidad, cortesía, solución de necesidades, garantías, etc. (Prieto Herrera, Mayo 2014). (Carlzon, Jan, 1991)

### **1.7.1 Tipos de momentos de verdad**

Aunque los momentos de verdad en sí no son positivos o negativos, pues el cliente es quien establece el juicio acerca de la calidad del servicio ofrecido, por metodología de identificación se pueden definir así:

#### **1.7.1.1 Momentos de verdad dulces**

Son todas las experiencias que satisfacen las expectativas del cliente y permiten renovar su lealtad con la organización.

Ejemplos: en un hospital los usuarios (pacientes) son recibidos por el personal que toma su equipaje y los trata como si estuvieran en un hotel.

Una universidad se estableció un método de inscripción rápida y segura; se trabaja a los estudiantes como lo que son “clientes”, por lo que el siguiente semestre se duplicó el número de matriculados.

#### **1.7.1.2 Momentos de verdad amargos**

Son todas las experiencias que no satisfacen las expectativas del usuario de un servicio. Un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano, pues el usuario experimenta momentos de verdad cuando no encuentra

espacio para estacionar, cuando encuentra las instalaciones limpias y agradables, cuando le contestan el teléfono, cuando reciben un fax borroso, cuando no reciben respuesta ante una inquietud, cuando el recibo está bien elaborado, todas estas situaciones son momentos de verdad y pueden ocurrir ante de que la organización pueda prestar el servicio.

Por eso es necesario que piense, actúe y sienta su trabajo en función del cliente; verá cómo los momentos de verdad siempre serán dulces y todos ganarán, pues el beneficiario, cliente o usuario con toda seguridad volverá a solicitar sus servicios y lo recomendará dentro de los consumidores amigos.

### **1.7.1.3 La experiencia vivida**

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La sensación experimentada durante la prestación del servicio será positiva o según:(Vértice, Enero 2018)

- ✓ La posibilidad de opción
- ✓ La disponibilidad
- ✓ El ambiente
- ✓ La actitud del personal (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio.
- ✓ El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- ✓ El entorno
- ✓ Los otros clientes
- ✓ La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas
- ✓ La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones
- ✓ La personalización del servicio

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental. Por ejemplo: en los hoteles es esencial la impresión que causa el recepcionista o el conserje, independientemente de que el hotel de mejor o peor calidad.

Ese primer contacto del cliente con la empresa es tanto más importante cuando es múltiple. El cliente de un concesionario, por ejemplo, va tropezándose poco a poco, con el vendedor, el técnico, el mecánico, etc. Cada uno de estos primeros contactos debe resultar un éxito. (Vértice, Enero 2018)

## **1.8 La calidad de un servicio al cliente**

Es el nivel de excelencia que una empresa decide alcanzar para satisfacer a sus clientes claves (el público objetivo). Es también la medida en la que consigues alcanzarla. El servicio el conjunto de soportes que rodea al acto de comprar. Se mide por la despreocupación y el valor añadido, en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia vivida en el caso de los servicios.(Perez Torres, Aug 13, 2010)

### **1.8.1 La calidad**

Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes.

### **1.8.2 Un cliente siempre exigente**

¿Cómo evolucionan las necesidades y aspiraciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio? Todos los estudios demuestran que el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, dicha constatación es insuficiente en sí. La percepción de la calidad varía de un cliente a otro y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según si éste es nuevo o si ha sido muy difundido, si lo ha descubierto el cliente o si ya es usuario del mismo.(Pérez Torres Y Grupo Vértice, 2012)

### **1.8.3 Siempre hacia una mayor calidad**

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en factor fundamental en la decisión de compra. Para ellos hay varias razones. En todos los sectores, desde el turismo hasta la informática, desde la banca a la industria del vidrio, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que ofrece. En un supuesto de que dos productos tengan el mismo precio ¿Por qué debería el comprador decidirse por el producto que ofrece menos servicio?(Pérez Torres Y Grupo Vértice, 2012)

Ahora bien, se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

No es de extrañar que, en tales condiciones, la empresa con más éxito sea aquella que ofrezca el mejor servicio.

### **1.8.4 El aumento de la gama del servicio**

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio, por lo tanto, más barato. Poco a poco sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.(Pérez Torres Y Grupo Vértice, 2012)

### **1.8.5 La multiplicidad de experiencias sitúan cada vez más alto**

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor, porque asocia su acto de comprar con lo que recibe en su casa y descubre en sus desplazamientos.

Las exigencias de los clientes en cuanto a calidad son cada vez mayores. De ahí, se deriva la necesidad de que las empresas adopten criterios de

calidad adaptados a sus mercados y sigan de cerca lo que se hace en otros lugares para poder ser más competitivas.(Vértice, Enero 2018)

### **1.8.6 Calidad concebida y calidad percibida**

La superioridad de un nuevo servicio solo en pocas ocasiones resulta tan evidente para un cliente potencial como para la empresa que lo ofrece. Esto intensifica cuando la innovación se aparta de las normas vigentes o se centra en un servicio más inmaterial.

Toda innovación tiene que afrontar una cierta resistencia al cambio, tal como ocurrió con la aparición de las tarjetas de crédito, los expendedores automáticos de billetes, los diagnósticos a distancia para ordenadores.

La calidad es, pues, primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo producto o servicio. Para eso, la empresa debe intentar reducir el riesgo percibido por el cliente: cuidando la imagen de la marca, su reputación, las garantías, la ayuda en la puesta en marcha, la entrega de documentación clara y abundante, la disponibilidad de personal de ayuda e incluso la intervención directa del propietario.(Pérez Torres Y Grupo Vértice, 2012)

### **1.8.7 El mejor servicio es el de uno mismo**

Cuando se trata de un producto nuevo o de uno de gran difusión, el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo. Así, una persona hábil para el bricolaje apreciará un servicio de reparaciones en función de su propio talento; alguien que va a ir de vacaciones acudirá a una gerencia siempre que ésta le aporte un mayor valor con respecto a los medios de los que ya dispone para escoger sus vacaciones.

### **1.8.8 La ventaja del líder**

La posición de número no es una ventaja competitiva decisiva para seducir al cliente, pues sirve, para afirmar su notoriedad e imagen. Como

consecuencia, esta posición deriva en un grado de exigencia mayor por parte del cliente.

### **1.8.9 La zona de encuentro**

Generalmente ante dos productos con el mismo precio, el cliente se decidirá por aquel que le ofrezca la mejor calidad de servicio. En cambio, ante dos productos con la misma calidad el cliente escogerá el más barato. Este es el punto inmediato donde suele encontrarse la zona de encuentro.

## **1.9 El proceso de comunicación**

La comunicación tiene un papel fundamental entre las personas en su vida habitual.

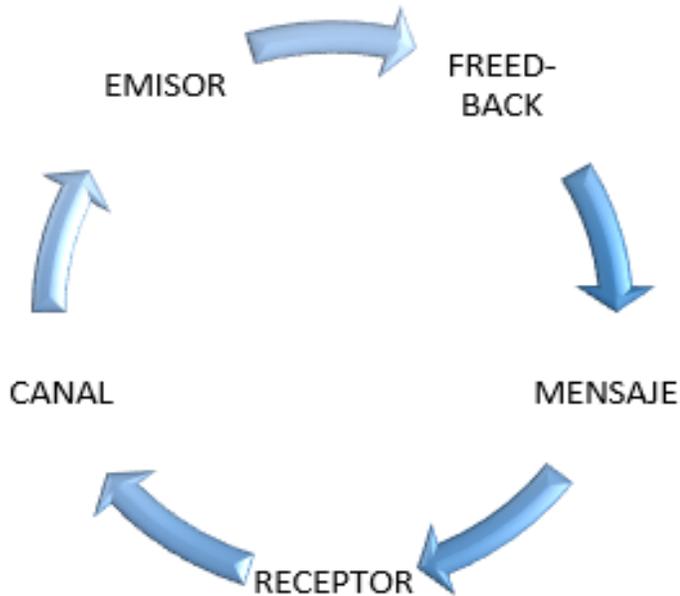
En la atención al cliente, la empresa se comunica con sus clientes a través de su personal. Aunque se está en la era de las telecomunicaciones, la mayor parte de los contactos se siguen dando en persona a través del teléfono, aunque cada vez hay más empresas que añaden a estos canales tradicionales la venta a través de internet, de catálogo-venta por correo, etc.

Cuando la empresa se comunica con sus clientes, generalmente a través de la palabra hablada, no solo transmite la información correcta relativa a la situación y producto específico, sino además todos los valores y creencias que constituyen la cultura de la empresa.

Considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, ya que toda empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia.

El concepto de comunicación se basa en la simplicidad del modelo: (Couso, 2005)

Ilustración 2. Círculo de comunicación



*Fuente* (Couso, 2005)

En esencia, se puede decir que la comunicación es la transmisión de la información entre dos o más seres humanos, mientras que por la información entendemos deseos, interacciones, decisiones, u opiniones. Para transmitir estos contenidos que emplean signos

En atención al cliente se trabaja básicamente de la palabra, que puede ser oral o escrita que tendrá unos significados conocidos y compartidos por ambos interlocutores para que dicha comunicación llegue a buen fin.

Desde la perspectiva empresarial habitualmente se habla de medios y soportes. En comunicación publicitaria distinguimos entre los siguientes medios: televisión, prensa, radio, madi gráfico, internet, correo electrónico, entre otros.; y como soporte se refiere dentro de cada medio al ente concreto.

## **1.10 Etapa de la comunicación**

En la comunicación existen varias etapas que se deben conocer para ofrecer un buen servicio al cliente y así darle al cliente las informaciones que requieren al momento de iniciar una búsqueda de conocimiento a cerca de un producto y servicio. (Couso, 2005) la describe de esta manera:

### **1.10.1 Voluntad de comunicarse**

El primer elemento imprescindible para que se produzca la comunicación es la voluntad de comunicarse, el tener intención de transmitir con éxito un mensaje a un receptor; para ello se necesita codificar el mensaje, dotarlo de unos códigos o signos que sean entendibles para el receptor.

Se le debe hablar a cada cliente en su lenguaje habitual, no utilizar términos excesivamente técnicos ni vulgares. La empresa es experta conocedora de aquello que se vende, pero por encima de todo son expertos en la relación con el cliente.

### **1.10.2 Emisión del mensaje**

Una vez lo que se ha codificado, se materializa a fin de que pueda ser oído, visto, etc., por el receptor.

### **1.10.3 Transmisión del mensaje**

Se ha utilizado la propia mano al localizar la gente a los amigos, pero imagine no se conoce a la persona que se está esperando, y por tanto tiene que ser él quien vea a la empresa, se escribe su nombre en una foto tipo pizarra Sr. "Rododendro" y se espera que alguien se acerque a al emisor y la indique que él es la persona que se estaba esperando, en este caso, el soporte que hace el canal de trasmisión del mensaje es el folio en el que han escrito su nombre; las vallas publicitarias realizan la misma función, que llaman la atención sobre esta o aquella marca comercial.

#### **1.10.4 Recepción del mensaje**

En la que la información llega a su destino, el receptor.

#### **1.10.5 Decodificación del mensaje**

Hace que el receptor comprenda el significado. Puede ser simultánea a la recepción o posterior.

#### **1.10.6 Comprobación de la comprensión del mensaje**

El emisor pide al receptor alguna señal que le permita confirmar que el significado del mensaje ha sido alcanzado, muchas veces en atención al cliente esto se consigue preguntando indirectamente sobre algún aspecto transmitido en el mensaje.

### **1.11 Funciones del mensaje**

El mensaje cumple con una serie de funciones que están determinadas por el objeto de su emisión; así, a título de ejemplo, a continuación, se enumeran algunas de ellas:

#### **1.11.1 Compartir información:**

Se debe compartir, hacer que la información fluya y esté disponible para toda la organización.

Ocurre Habitualmente en la empresa entre distinto departamentos, o dentro de un mismo departamento entre sus miembros cuando realizan tareas distintas, que muchas de la información y conocimiento que posee la empresa no es conocido por todas las personas que podrían utilizarla y rentabilizarla en favor de una mejor atención al cliente. (Couso, 2005)

### **1.11.2 Recoger información**

El mensaje puede transmitirse para completar una información o detectar el grado de información que el receptor posee.

### **1.11.3 Intercambiar puntos de vista**

Cuando se manifiesta una opinión sobre un aspecto, se busca la conformidad o comentarios acerca de un tema concreto.

### **1.11.4 Generar nuevas ideas**

Los procesos que realiza la empresa, los procedimientos y métodos, así como los productos o servicio que ofrece y los canales a través de los que los distribuyen, no deben ser algo inmutable; muy al contrario, los miembros de la organización y particularmente las personas en contactos con los clientes, deben tener siempre los oídos bien puesto para saber orientar bien al cliente y poder utilizar esta fuente de información tan valiosa.

### **1.11.4 Resolver conflictos**

La empresa es un grupo humano al que se dedica mucho tiempo cada día, donde se repiten muchos de los patrones de relación aprendidos a lo largo de la vida. Es habitual que se produzcan roces, malentendidos, entre sus miembros. Una función importante del mensaje puede ser suavizar, aminorar, esclarecer, todo aquello que permita reconducir una situación difícil.

## **1.12 Cliente**

Sin lugar a duda el cliente es el factor principal de todo negocio es por ello por lo que las organizaciones le deben prestar mucha atención, el éxito de una empresa radica en la demanda de sus clientes siendo ellos los verdaderos protagonistas del desarrollo de la organización.(Tschohl J. , 30 jun 2008)

Los empresarios de hoy en día buscan conocer y entender a sus clientes, y tratar que el producto y servicio que se oferta sea el que satisfaga las necesidades y expectativas que el cliente tiene en su mente. Creen que el cliente es importante porque debido a la constante competencia de hoy los hábitos de compra de nuestros consumidores cambian esto se debe a la influencia de los medios de comunicación, facilidades de pago, productos a precio económico, es necesario estar consiente de estos cambios las empresas deben preguntarse ¿Por qué vendrán a comprarme? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Cuál es mi competencia?, realizar análisis que les ayude a responder estas preguntas para identificar a los clientes que es lo que ellos exigen de la empresa, como lo desean; en definitiva, el cliente es el jefe y la razón de ser como administradores.

### **1.12.1 Concepto de cliente.**

El cliente es aquella persona (as) o empresa con la que se realiza o no una operación comercial, estos son las personas más importantes en el negocio.(Tschohl & Franzmeier, 1994)

### **1.12.2 Importancia del cliente.**

El cliente es la razón de ser de todo negocio, y actualmente las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes. Es importante dar a conocer el valor que tiene el cliente a la empresa es decir a todas las personas que trabajan en

la organización porque de que serviría que solo lo conozcan los ejecutivos y que a las personas que se encuentran en puestos inferiores no se los comunique. El cliente es la persona más importante de una empresa por lo tanto debemos dar respuesta a sus demandas, necesidad o quejas por ello es indispensable que cualquier inquietud que sea receptada por el personal de la empresa sea respondida a tiempo y sobre todo que sea resuelta y si sabemos actuar de manera estratégica veremos que estas quejas o reclamos nos servirán para ser mejores destacándonos de los competidores.(Tschohl J. , 30 jun 2008)

Si no hay clientes, no hay ventas, por eso es muy importante conocer a los clientes, esto se logra a través de una investigación de mercado la cual permite saber lo que los clientes buscan y a su vez permite definir las estrategias comerciales. Las empresas deben fabricar productos que los clientes deseen y compren gustosos.

### **1.12.3 Percepción del cliente.**

Se entiende por percepción a la capacidad de organizar los datos y la información que llega por medio de los sentidos en un todo creando un concepto. La percepción del cliente está relacionada con las expectativas debido a que estas son más dinámicas, las evaluaciones que se están realizando pueden modificarse con el paso del tiempo y varía de una persona a otra al igual que de una cultura.

Dentro de los principales aspectos que influyen sobre la persona que percibe están:

- **Las necesidades y deseos**, es decir, la motivación de la persona la cual le hace percibir aquello que le proporcionaría satisfacción.
- **Las expectativas**, se tiende a percibir lo que se espera, aquello que resulta más familiar.

- **El estilo de cada persona** para enfrentarse al ambiente que lo rodea. Algunas personas perciben más un conjunto de detalles, no pudiendo recordar por separado algunas características específicas del objeto; otras en cambio reparan en tales detalles.

#### **1.12.4 Satisfacción al cliente**

La satisfacción al cliente es el valor o juicio que las personas dan al producto o servicio en sí, además proporciona un nivel placentero y de emociones con respecto al consumo es decir si respondió a sus necesidades y expectativas. Se encuentra los siguientes elementos:

- **Rendimiento Percibido.** - Es el resultado que el cliente percibe al momento de la entrega del servicio, y este se determina desde el punto de vista del cliente al igual que sus resultados, aunque no siempre estos se ajustan a la realidad debido a que son las percepciones que el cliente tiene y este depende del estado de ánimo del cliente y de sus opiniones.
- **Expectativas.** - Se traduce a lo que el cliente espera (valor agregado) de un producto o servicio. Esta se basa en las experiencias que los clientes hayan tenido, en la opinión de familiares, conocidos, promesas y garantías que ofrece la empresa, beneficios que poseen el producto y el servicio. Las empresas deben tener mucho cuidado en este aspecto ya que si éstas son bajas no atraerán suficientes clientes, pero si ocurre lo contrario son altas y la expectativa es baja los clientes se sentirán decepcionados.(Tschohl, John, 22 de septiembre de 2011)

#### **1.12.4 Importancia de satisfacer al cliente.**

La calidad y la satisfacción de los clientes se han transformado en las armas competitivas clave de fines de la década de 1990. Pocas organizaciones prosperarán en el entorno actual si no se enfocan en ofrecer calidad y mejora continua para satisfacer a sus clientes. (Tschohl & Franzmeier, 1994)

Según investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a determinar que: “Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con ocho” y una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas.

El toque profesional viene dado por el grado de conocimiento que muestre el proveedor sobre el producto que el cliente solicita; esto se denomina asesoría y va desde los ingredientes para una sencilla comida hasta la opinión honesta sobre la ropa que el cliente desee adquirir. Con todos estos detalles el cliente se sentirá satisfecho y a su vez la empresa podrá fidelizarlo.

Lo que se pretende es que al momento de recibir un servicio exista una participación tanto del cliente como del vendedor y a ello se acotara la apariencia y características de las instalaciones del servicio y a su vez la conducta de otros clientes.(Tschohl & Franzmeier, 1994)

Un producto puede ser ampliado por la introducción de un servicio no esperado, por ejemplo, que al momento de adquirir un vehículo al producto se le pueda agregar los servicios de reparación gratuitos y que sobre todo son esperados por el comprador.

Si se da la importancia debida a los clientes se obtendrá:

- Que el cliente vuelva a comprar logrando así que la empresa obtenga un doble beneficio su lealtad al igual que rentabilidad.
- Un cliente satisfecho transmitirá su mensaje a familiares, amigos lo que se traduce a una difusión gratuita.
- El cliente satisfecho no va a la competencia logrando así la fidelización.

#### **1.12.5. Tipos de cliente.**

Es importante que los mercadólogos conozcan los tipos de clientes que tienen en su empresa ya que está en juego aspectos tales como la reputación de la empresa, satisfacción del cliente, lealtad.

##### **1.12.5.1 Clientes Actuales.**

Son aquellos que realizan sus compras de manera periódica o lo hicieron de forma reciente y por ende genera ventas de manera actual y permite tener una determinada participación en el mercado. Dentro de este tipo de cliente se encuentra:

Clientes Activos e Inactivos. - Los primeros son aquellos que realizan sus compras de manera actual o lo hicieron en un período corto de tiempo, en cambio los inactivos constituyen aquellos que realizaron sus compras hace un tiempo atrás lo que se deduce que acudieron a la competencia o que está insatisfechos con la empresa.(Tschohl & Franzmeier, 1994)

Clientes Complacidos, satisfechos e Insatisfechos. - El primero son aquellos que percibieron el servicio de manera positiva superando sus expectativas, el cliente satisfecho en cambio se encontraba al mismo nivel que el de su expectativa, pero pueden dejar la empresa, y por último el cliente insatisfecho son los que percibieron el servicio por debajo de sus expectativas.

Clientes altamente influyentes, regular, de influencia a nivel familiar. - Los clientes altamente influyentes se caracteriza por influir en un grupo de

personas grandes ya sea de manera positiva o negativa, los de influencia regular en cambio ejercen influencia en grupos más reducidos atraer este tipo de clientes es menos costoso que el anterior; y por último como su nombre lo indica poseen un grado de influencia en un entorno familiar y amigos.

#### **1.12.6 Tipos de clientes que reclaman.**

Según (Tschohl J. , 30 jun 2008) este se refiere al tipo de personas que reclaman ante una falla en el servicio y/o producto se encuentra los siguientes:

##### **1.12.6.1 Clientes Pasivos.**

Son aquellos que consideran que reclamar se contrapone con sus valores o normas personales y por lo tanto es menos probable que emprendan cualquier tipo de acción ante una falencia tampoco comunicarán a sus proveedores o a terceras personas ni emitirán comentarios negativos.

##### **1.12.6.2 Clientes Voceros.**

Aquí se encuentran los clientes que reclaman de manera activa ante el proveedor del servicio, pero como contrapartida ellos no emitirán comentarios negativos, ni tampoco se cambian a la competencia, ellos piensan que el reclamar da como resultado beneficios sociales y por lo mismo no dudan en realizarlo, a este tipo de clientes se les debe considerar como el mejor amigo de la empresa ya que brindan una segunda oportunidad a la empresa.(Tschohl J. , 30 jun 2008)

##### **1.12.6.3 Clientes Irritados.**

Estos consumidores tienden a difundir comentarios negativos ante familiares y amigos y no brindan una segunda oportunidad a la empresa por lo que la abandonan y acuden a su competencia.

#### **1.12.6.4 Clientes Activistas**

Estos consumidores reclaman ya que piensan que este se ajusta a sus normas personales y se debe tener mucho cuidado con este tipo de clientes pues estos reclaman al proveedor, difundirán las fallas encontradas ante terceras personas al igual que ha conocidos y familiares. (Tschohl J. , 30 jun 2008)

#### **1.13 Quejas y reclamos**

Dar trato adecuado y justo a las quejas y reclamos es una actividad medular del Gerente de Servicio. (Castillo Aponte, 2006)

Para atender las quejas y reclamaciones de los clientes las empresas deben ser prácticos, porque es mucho el dinero que una empresa invierte cada año en publicidad y otros medios de promoción a fin de dar a conocer sus productos y servicios, sin contar los estudios de mercado, y los esfuerzos del departamento comercial para concretar la primera venta de un producto de determinada marca a un cliente; pero solo si el servicio es satisfactorio, la fidelidad del mismo hará más fácil la elección de un segundo producto de esa misma marca. En algunas ocasiones, sin embargo, todo este esfuerzo se ve contrarrestado por un inadecuado servicio pos-venta y un mal tratamiento de los reclamos del cliente. Nunca esta demás recordar, que un cliente insatisfecho, se convertirá en un cliente perdido, volcado a comprar productos de la competencia, que en su retirada puede arrastrar a otros clientes, bien sean actuales o potenciales.

##### **1.13.1. Siempre existen quejas.**

Por muchos controles de calidad que existan en un proceso de fabricación, siempre habrá un porcentaje, aunque sea mínimo, de productos que escapan a esta previsión y si no son detectados en el proceso de manipulación y transporte, terminarán por llegar al cliente. Es en este momento que una empresa empieza a jugarse su prestigio.

El desperfecto sea grande o pequeño demostrará, ante el reclamo, la verdadera dimensión del respaldo que tiene el producto, y habrá que luchar para recuperar el prestigio perdido, por lo menos temporalmente, ante el cliente que nunca aceptará alegremente que el artículo de su elección tenga un defecto.(Castillo Aponte, 2006).

## **CAPITULO II CESAR IGLESIAS, S.A**

En este capítulo se estará viendo cómo empezó el desarrollo y la creación de la empresa Cesar Iglesias, conocida desde su inicio hasta ahora.

### **2.1 Historia**

En 1910 inicia la historia con la fundación de la empresa por Cesar Iglesias Freire oriundo de Galicia, España, quién establece en San Pedro de Macorís una incipiente industria en la que produce jabón, manteca y velas. Para el 1935 se incrementa la fábrica de jabones y velas y se produce al mercado la marca de jabón de lavar hispano, ícono que representó la empresa por muchos años. Por el desarrollo de la misma en 1963 se contrata en Italia una planta de jabón de alta tecnología que se instala en San Pedro de Macorís y se incorporan nuevas zonas de ventas. En 1966 Inicia sus operaciones en Santo Domingo y adquiere maquinarias para la producción de jabón de tocador y se lanza al mercado la marca Primor. Donde en 1973 Cesar Iglesias amplía su industria con la adquisición de una fábrica de detergente en polvo y lanza al mercado su marca Suave, pensando en seguir creciendo en 1975 se inicia la fabricación de detergente sólido se incorpora la marca Bolazul líder en el mercado dominicano. Hasta el 1975 Cesar Iglesias solo había fabricado productos para limpieza e higiene personal, en vista de estar comercializando productos de consumo masivo deciden en 1982 lanzar al mercado una línea de aceite de soya con la marca El Gallego. (Iglesias, 2018)

En 1988 La compañía regresa a su ciudad natal con el desarrollo de un nuevo parque industrial en San Pedro de Macorís donde instala la primera fábrica de ácido sulfónico y única en el país. Continuando con el desarrollo y crecimiento de dicha empresa 1993 se instala una fábrica de latas en Santo Domingo para la producción de Aceite de Soya y el mismo año en San Pedro de Macorís es instalada una nueva fábrica de velas y velones.

Para el 1994 Cesar Iglesias decide seguir creando marcas en categoría de higiene personal por lo que instala una convertidora de papel higiénico y servilletas, dando inicio su producción, al lanzamiento de la marca Dominó. En este mismo año trasladan la fábrica e detergente solido a San Pedro de Macorís

Ya para 1999 Cesar Iglesias inaugura dos líneas automáticas para la fabricación de pastas alimenticias incursionando en un nuevo mercado de alimentos. La marca Pastas del César, es lanzada al mercado. En el 2001 Los canales de distribución, se fortalecen con la creación de nuevas zonas de ventas y la implementación de las ventas rancheras. Donde para el 2003 a razón del crecimiento en la categoría de detergentes en polvo, la empresa realiza el lanzamiento de su marca Brillante, líder en el mercado dominicano.

En el 2004 la empresa instala una tercera línea de pastas alimenticias y un molino de trigo para cubrir sus necesidades de harina en la producción de pastas y suplir el mercado de panaderías. Así en continuo trabajo en el mismo año lanzan la marca personal dentro de la categoría de jabones de tocador y la marca jabón de Lavar Rio.(Iglesias, 2018)

En el 2005 hacen varios movimientos con enfoque a creación de nuevas marcas y se instala una fábrica para lavaplatos líquido en San Pedro de Macorís y da inicio a la producción de su marca El Mago. En este mismo año César Iglesias lanza al mercado la marca de papeles higiénicos y servilletas Bingo y la marca de harina Trigo de Oro especial para panificación.

En el 2007 se termina de instalar una nueva planta de jabón de lavar para ampliar la producción y se construye un nuevo almacén de distribución en SPM. También, instalando una moderna fábrica de velas en SPM.

Siendo el año 2008 muy productivo la empresa realiza una importante inversión en la adquisición del más moderno molino del papel en el área del

Caribe que es instalado en SPM para suplir su materia prima y el de clientes locales y de exportación. Además, de instalar una fábrica de envases plásticos en Santo Domingo para la fabricación de sus botellas de aceite y lanzan la marca de harina de trigo todo uso Don Quijote.

En 2009 César Iglesias realiza el lanzamiento de su marca de Aceite de Soya El Gallo, que en poco tiempo se convierte en una de las líderes del mercado y la empresa contrata un nuevo molino de trigo. En el mismo año se instala una procesadora y embotelladora de agua potable y se lanza al mercado la marca Santer y César Iglesias se convierte en el distribuidor exclusivo en República Dominicana de los pañales Babysec perteneciente a la empresa mexicana Absormex.

En el 2010 la compañía instala en SPM una nueva refinería de Aceite de Soya y se convierte en distribuidor exclusivo para República Dominicana, de la marca Sardinias la Sirena de Ottis MacAllister, una de las empresas líderes en el mundo de productos enlatados.

César Iglesias en 2011 adquiere un segundo molino de trigo y compra un molino de maíz. y se instala en Santo Domingo una fábrica de cloro y es lanzada al mercado la marca Clorosol.

En el 2012 Cesar Iglesias lanza al mercado su marca de harina de maíz Doramás, contratando la compra de una fábrica de hojuelas de maíz (cornflakes) en Italia y lanza al mercado la harina de trigo marca Aurora, especial para repostería, realizando el lanzamiento de la extensión de línea de jabón de lavar Hispano con fragancia bebé y el presidente de la República Dominicana reconoce a César Iglesias por su valiosa contribución al desarrollo económico y social del país, como resultado de sus operaciones durante más de 50 años en el Sector Industrial.

Para 2014 se inaugura la fábrica de hojuelas de maíz, primera y única del país y se lanza al mercado la marca de cereales El Rey y la distribución de la empresa se fortalece con la implementación de un sistema de preventas facilidades de crédito a los clientes de colmados. Consiguiendo en este año firma de la compra de la primera línea de producción en la República Dominicana y El Caribe de pastas tipo ramen con una firma japonesa.

En 2015 La empresa adquiere una fábrica para la producción de desinfectantes líquidos en SPM y El Ministerio de Medio Ambiente de la República Dominicana, otorga a César Iglesias el Premio Nacional a la Producción más Limpia.

En 2016 se da inicio a la producción de la segunda línea de hojuelas de maíz. para este año también se logró dar inicio a la producción de la primera fábrica de sopas instantáneas tipo Ramen instalada en SPM y al lanzamiento de sus Sopas Kinsú y César Iglesias recibe la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA) como importador y exportador.(Iglesias, 2018)

En el 2017 César Iglesias lanza al mercado su segunda marca de pastas alimenticias, Alianza, Néctares Del Frutal de la empresa Cervecería Centro Americana de Guatemala, entra a formar parte del portafolio de productos alimenticios de Cesar Iglesias, como su distribuidor exclusivo en República Dominicana, lanza al mercado la marca de mejorador de masa FortyPan como parte de las líneas de productos que junto a las harinas completan la oferta a la industria de panificación y realiza con Industrias Unidas una alianza comercial para la distribución de la marca de avena Del Molino. En ese año se lanzó al mercado su marca de aceite de Oliva EL SOL, elaborado por Rafael Sargado y se amplía la extensión de línea de la marca Hispano con fragancia coco, jabón líquido, Brillante con suavizante y bajo la misma sombrilla de la marca El Rey, la empresa lanza al mercado Harina de Negrito, logrando ampliar el segmento de alimentos para niños, Cesar Iglesias realiza el lanzamiento de Macarrones con Queso Del Cesar.

## **2.2 Misión, visión y valores**

Para una institución poder lograr objetivos propuestos debe tener claro la misión, visión y valores que es el camino que deben seguir para llegar a cumplir lo planificado. Cesar Iglesias describe su camino con lo descrito a continuación:

### **2.2.1 Misión**

Desarrollar marcas y productos que se conviertan en líderes de sus categorías y generen lealtad por parte del consumidor al ser percibidos como los productos de calidad que mejor satisfacen sus necesidades y les proporcionan la más conveniente relación costo-beneficio.

### **2.2.2 Visión**

Ser reconocida como la compañía número uno en la fabricación y comercialización de bienes de consumo masivo a nivel nacional, manteniendo siempre una fuerte relación con sus clientes y una posición vanguardista en el desarrollo de nuevos productos.

### **2.2.3 Valores corporativos**

- ✓ Nunca sacrificar la calidad.
- ✓ Reconocer la importancia de los clientes y estimular su lealtad.
- ✓ Promover el desarrollo de sus empleados.

## **2.3 Política de seguridad de la empresa**

César Iglesias está comprometida con la prevención de accidentes y condiciones de salud que puedan resultar de sus operaciones, al igual que el control y mitigación de los riesgos e impactos inherentes a nuestra industria.

Este compromiso es asumido a través de la capacitación continua de nuestro personal en materia de seguridad, cumplimiento de las legislaciones en materia de seguridad y ambiente, la implementación de un sistema de gestión

que busca la prevención de accidentes y la continua búsqueda de procesos más limpios y seguros.

En César Iglesias estamos enfocados en los procesos y prevención de las actividades ilícitas, como contrabando, narcotráfico, terrorismo y robos, administrando eficazmente nuestros riesgos, mejorando continuamente y asegurando un comercio seguro.(Iglesias, 2018)

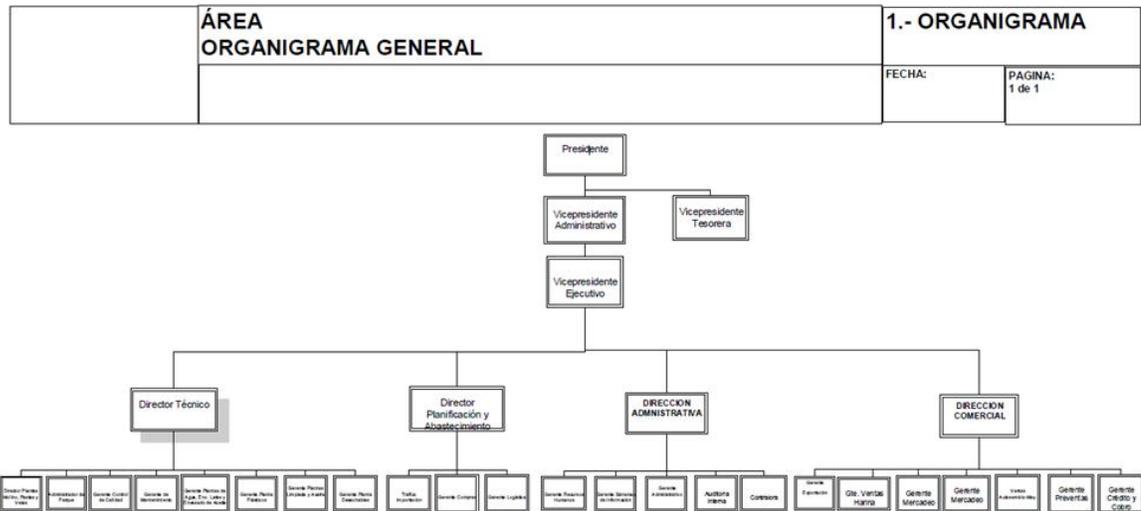
## **2.4 Situación actual de la empresa**

César Iglesias, S.A. es una empresa dominicana con más de 100 años en el mercado local. Se dedica a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo, en las áreas de limpieza, cuidado personal y alimentación.

El objetivo empresarial radica en facilitar la vida de las familias suministrando productos de calidad a precios accesibles. Cuenta con más de 2,000 empleados, 21 fábricas, una cartera de 27 marcas y 450 representantes de ventas que llegan a 30,000 clientes con una frecuencia semanal.

En la actualidad la empresa es vista como una organización arcaica a nivel interno, ya que no es vanguardista, o al menos, no se percibe de esa forma. Algunos entienden que la empresa debería dar el salto a la innovación, no solo en productos, sino también en términos de estructura y gestión con miras a internacionalizarse y llegar a ser reconocida globalmente como una multinacional exitosa.

## 2.4.1 Organigrama general



(Iglesias, 2018)

## 2.5 Responsabilidad Social

### Fondo de Agua de Santo Domingo

Con el propósito de garantizar los trabajos de protección de las cuencas altas de distintos ríos de nuestro país y asistir a los comunitarios de estas zonas con un apoyo directo en las áreas de educación y producción, César Iglesias S.A. firmó un acuerdo de cooperación con el Fondo de Agua de Santo Domingo, reafirmando así su compromiso social con el país y el medioambiente.

### Coalición Río Higuamo

César Iglesias pertenece a la Coalición Multisectorial para la preservación de la cuenca del Río Higuamo, que busca la preservación y conservación del río a partir de iniciativas de empresas privadas.

## **Reconocimiento**

César Iglesias recibió el Premio Nacional a la Producción más Limpia en el año 2015, otorgado por el Ministerio de Medio Ambiente de la República Dominicana por la exitosa implementación del proyecto “Economizador de Combustible”, galardón que se concede por lograr una producción más limpia y amigable para el medio ambiente.

## **Tratamiento de Aguas Residuales**

Contamos con dos modernas plantas de tratamiento de aguas residuales con filtros biológicos, que disminuyen el impacto ambiental que nuestras operaciones puedan tener sobre el medio acuífero que nos rodea. Estas plantas son monitoreadas por un personal capacitado en materia de tratamiento de aguas.

A través de una red de productores locales de cerdos y gallinas y recicladores, César Iglesias valoriza los desperdicios sólidos que resultan de nuestras operaciones de las plantas alimenticias, contribuyendo así a la rentabilidad de los pequeños productores y disminuyendo al mínimo los desperdicios.

## **Medio Ambiente**

César Iglesias en su continua protección al medio ambiente ha invertido cerca de 4MM \$US, logrando operaciones sustentables en ambos parques industriales a través de:

- Sistemas de lavado de gases instalados en la planta de manufactura de ácido sulfónico.
- Sistemas de aprovechamiento de gases exhaustos de la planta de detergente en polvo.
- Sistemas de tratamiento de efluentes y aguas residuales.

### **Apoyo al Cuerpo de Bomberos**

César Iglesias ha contribuido por más de 15 años en la formación técnica de los miembros del cuerpo de bomberos a través de becas de estudios en materias de rescate de alturas, espacios confinados y manejo de materiales peligrosos, así como rescate en estructuras colapsadas, contribuyendo a proporcionar a la Universidad de Texas A&M, el primer instructor dominicano en esa especialidad.

También realiza donaciones de sus productos de manera regular a las diferentes instituciones de Santo Domingo, San Pedro de Macorís y La Vega.

### **Apoyo al Deporte**

Desde más de seis décadas, César Iglesias, comprometido con el deporte, ha patrocinado varios equipos de béisbol, tanto de la liga profesional como amateur, destacando su participación con las Estrellas Orientales como patrocinador principal en el Campeonato Invernal. Además, ha colaborado activamente con el baloncesto superior.

El apoyo al deporte es reflejo del compromiso por el desarrollo de la juventud, así como señal de identidad de los valores de nuestra empresa y de la región que nos acoge.

## **2.6 Líneas de productos**

Cesar Iglesias cuenta con una línea de productos amplia, donde se divide en tres grandes categorías éstas son: Alimento, Limpieza e Higiene Personal, las cuales serán detalladas a continuación nuestras marcas:

## Alimentos



Fuente: (Iglesias, 2018)

## Aceite de Soya



(Iglesias, 2018)

Es un aceite comestible 100% puro de soya. Su proceso de doble refinado lo convierte en un producto altamente saludable. El sabor ligero de nuestro aceite de soya es excelente para todas las necesidades de la cocina tales como cocer, freír, hornear y la preparación de ensaladas.

## Aceite de Oliva



Fuente: (Iglesias, 2018)

El aceite de oliva es un producto natural, el nuestro es proveniente de la mejor cosecha de aceitunas españolas. Brinda antioxidantes, vitaminas A y E, es de fácil digestión, con una grasa más saludable. Mejora la absorción de la vitamina D ayudándote a cuidar tu salud, y le da un toque especial a tus ensaladas, salsas, carnes y demás platos. (Iglesias, 2018)

Harinas de trigo

Trigo de oro



Fuente: (Iglesias, 2018)

Nuestro producto premium de panificación se caracteriza por ser una harina fuerte hecha a base del mejor trigo destinada al sector industrial. Por su alto desempeño y rendimiento es considerada ideal para las preparaciones más exigentes del mercado. Atributos y beneficios: Alta absorción de agua, que permite un mayor rendimiento del producto, dando como resultado un mejor producto terminado sin necesidad de aditivos, logrando más variedad en la producción

## Aurora



Fuente: (Iglesias, 2018)

La harina de trigo Aurora tiene un menor contenido proteínico y gluten que la harina de todo uso, lo que permite lograr una mejor textura especialmente suave y esponjosa y no necesitan soportar un proceso de preparación largo. Atributos y beneficios: pre-cernida y mejor terminación en la elaboración de sus productos, por su color totalmente blanco, bajo en cenizas.

## Don Quijote



Fuente: (Iglesias, 2018)

Es una harina de trigo que resulta de la molienda de trigo suave o blando llamado así por su baja resistencia durante la molienda. Su uso es muy versátil, panes blandos, reportaría, pastas frescas, empanadas, pastelitos y bollerías en general. De ahí su denominación “todo uso”

## Harina de maíz



Fuente: (Iglesias, 2018)

Es una harina de maíz extrafina enriquecida con hierro y vitaminas, ideal para preparar múltiples platos tanto horneados como cocidos. Por la calidad del maíz utilizado y la homogeneidad en la molienda, Doramás presenta un atractivo y natural color amarillo que resalta su condición de producto hecho 100% a base de maíz, excelente para platos dulces y salados de alto contenido nutricional.

## Sopas



Fuente: (Iglesias, 2018)

Deliciosas sopas instantáneas de fideos tipo ramen. Su variedad de sabores satisface todos los gustos.

Agua



Fuente: (Iglesias, 2018)

Jugos Del Frutal



Fuente: (Iglesias, 2018)

Del Frutal, la diferencia entre tomar algo y alimentarse.

Somos distribuidores autorizados de Alimentos Maravilla con su marca Néctares Del Frutal. Elaborados con base de concentrado de frutas 100% naturales de la más alta calidad y gran sabor, sin preservantes, ni colorantes.

## Pescados Enlatados

Sirena



Fuente: (Iglesias, 2018)

Faro



Fuente: (Iglesias, 2018)

## Avena



### AVENA DEL MOLINO

Fuente: (Iglesias, 2018)

Es un cereal altamente nutritivo, elaborado a base del grano de avena. Se procesa y se transforma en hojuelas para el consumo humano. Gracias a su fibra soluble, este cereal actúa como un digestivo natural muy eficiente. Contiene además grasas insaturadas y beta-glucano que ayuda a reducir el colesterol.

## Limpeza del hogar

Detergentes en polvo

Brillante



**BRILLANTE**

*Limpeza profunda, colores brillantes.*



**BRILLANTE BLANQUEADOR**



**BRILLANTE CON SUAVIZANTE**  
*Limpieza profunda, colores brillantes.*

Fuente: (Iglesias, 2018)

BRILLANTE, con dos tipos de gránulos, los limpiadores azules que sacan efectivamente el sucio y los fijadores anaranjados que resaltan y fijan los colores de su ropa. La calidad en su formulación y su excelente perfume lo convierten en un detergente de excelente desempeño.

Suave



**SUAVE**  
*Poder limpiador con estregadores azules*

Fuente: (Iglesias, 2018)



Fuente: (Iglesias, 2018)

Exclusiva fórmula que proporciona el mayor rendimiento eliminando la suciedad de la ropa gracias a sus potentes estregadores azules.

Ya!



Fuente: (Iglesias, 2018)

Detergente en polvo que deja tu ropa limpia y con fresca fragancia.

Detergente Hispano el polvo



Fuente: (Iglesias, 2018)

Jabón de Lavar

Hispano



Fuente: (Iglesias, 2018)

Río



Fuente: (Iglesias, 2018)

Jabón de lavar que cuida la ropa y la deja con una fresca fragancia lavanda

Detergente Sólido

Bolazul



Blanca



Fuente: (Iglesias, 2018)

Lavaplatos El Mago



Fuente: (Iglesias, 2018)

Lavaplatos líquido con poderosa fórmula que elimina la grasa más difícil desde la primera pasada. Con agradable fragancia a limón.

## Clorosol



Fuente: (Iglesias, 2018)

Poderosa fórmula que ayuda con la limpieza y desinfección de todo tu hogar. Con sello de seguridad que mantiene su calidad inalterable.

## Desinfectante



Fuente: (Iglesias, 2018)

Elimina el 100% de las bacterias que crean el mal olor.

## Cuidado personal

Servilletas

Dominó



Fuente: (Iglesias, 2018)

Servilletas de alta calidad, más suavidad, mayor absorción. 100% suave y absorbente.

Bingo



Fuente: (Iglesias, 2018)

Suavidad y resistencia a un mejor precio.

## Velas y velones



VELAS IGLESIAS



**VELONES IGLESIAS**

*Sólo se apagan cuando se acaban*

Fuente: (Iglesias, 2018)

## Papel Higiénico



Fuente: (Iglesias, 2018)

Papel higiénico doble capa que lo hace más absorbente. Con agradable fragancia floral, con nueva textura super soft para una mayor suavidad, absorción y resistencia.

Jabón de tocador



Fuente: (Iglesias, 2018)

Agradable fragancia y vibrantes colores.



Fuente: (Iglesias, 2018)

Jabón de higiene personal con agradable fragancia de miel.

Primor



**PRIMOR**  
*Naturaleza en tu piel*

Fuente: (Iglesias, 2018)

Disfruta cada sensación y siéntete al natural. Fina fragancia que te acompaña en todo momento.



**MARSELLA**  
*Más protección, más salud*

Fuente: (Iglesias, 2018)

Jabón de tocador antibacterial para toda la familia.

## Pañales Babysec



**BABYSEC**  
*El pañal de los padres de hoy*

Fuente: (Iglesias, 2018)

Pañales ultra absorbentes con bandas elásticas, tecnología flexiprotect y agradable fragancia.

Además de las líneas de productos presentada anteriormente Cesar Iglesias comercializa productos industriales.

### PRODUCTOS INDUSTRIALES



#### PRODUCTOS INDUSTRIALES DISPONIBLES PARA LA VENTA

- Ácido Sulfónico Lineal
- Afrecho de Trigo
- Afrecho de Maíz
- Grits Cervezero
- Pasta Sulfonada
- Silicato Alcalino
- Silicato Neutro
- Soda Cáustica
- Viruta de Tocador
- Bobinas de Papel

Para mayor información.

**CONTÁCTENOS**

Fuente: (Iglesias, 2018)

## **2.7 Tipo de investigación**

Investigación es exploratoria, ya que existe un acercamiento a las informaciones de Cesar Iglesias, S.A., buscando familiarizar con un problema que se pretende conocer y estudiar. Con esta investigación se obtienen resultados que son imprescindibles para cualquier investigación que se quiera ejecutar.

A la vez es descriptiva, debido a que permite describir y plantear la situación de la empresa o circunstancia que se esté analizando.

Además de ser una investigación aplicada ya que trata de conocer los hechos para reestructuración o modificar todo aquello que sea necesario para solucionar las ineficiencias de lugar.

## **2.8 Métodos de la investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se estarán utilizando el método hipotético-deductivo buscando la solución a problemas existentes. Este método consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones de problemáticas que se pudieran hallar.

También, se estará utilizando el método deductivo, ya que desciende de lo general a lo particular, de manera que partiendo del alcance universal poder alcanzar los objetivos deseados.

- Método hipotético-deductivo
- Método deductivo

## **2.9 Herramientas o técnicas**

En esta investigación se utilizarán técnicas cualitativa y cuantitativa, tales como:

**32.9.1 Encuesta a clientes:** para medir el nivel de satisfacción del Servicio que le ofrece Cesar Iglesias S.A.

**2.9.2 Entrevistas a encargada de área (experta):** para realizar levantamiento de información del proceso actual y conocer las fortalezas y debilidades que tiene el Servicio ofrecido.

**2.9.3 Observación Cesar Iglesias S. A.:** para confirmar si el proceso actual realmente llena las expectativas del cliente.

**2.9.4** Estas herramientas serán consideradas para poder obtener los datos e informaciones acerca de los clientes, y hacerles una serie de preguntas de su percepción con el servicio actual que ofrece César Iglesias. Además, de hablar con la encargada de del área y evaluar con las respuestas que se puedan obtener de los clientes, así estas informaciones que serán consideradas para determinar la situación de una problemática existente. Ahora bien, en la empresa se estará observando las diferentes situaciones para poder demostrar las fallas que existen a falta de un departamento de Servicio al Cliente.

### **2.9.1 Encuesta a Clientes**

Para realizar una propuesta de restructuración un departamento de servicio al cliente en una empresa, se debe conocer datos reales de los clientes activos para así determinar si realmente es necesario la creación de este. Por tanto, se estará realizando unas series de preguntas y así lograr los objetivos descritos a continuación y luego responder las preguntas de la encuesta.

#### **2.9.1.1 Objetivos**

- Conocer la opinión de los clientes de Cesar Iglesias.
- Determinar la satisfacción del cliente conforme a los servicios recibidos por parte de Cesar Iglesias.
- Identificar si es necesario o no, la implementación de un departamento de servicio al cliente en Cesar Iglesias.

### 2.9.1.2 Tamaño de la muestra

La población será calculada con el canal autoservicio.

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

N=836

Z=1.96

P=50%

q=50%

e=5%

Parámetro	Valores
N	836
Z	1.96
P	50%
Q	50%
E	5 %

802.89

3.05

**n = 263 clientes**

## **2.9.2 Entrevista a encargada de área (experta)**

Para determinar la necesidad de crear un departamento de Servicio al Cliente se debe conocer los procesos y funcionamiento del servicio actual que ofrece Cesar Iglesias y así analizar las informaciones suministrada por la encargada de área y validar con las opiniones de los clientes para llegar a la conclusión de que tan importante resultaría la creación del mismo. Las siguientes preguntas podrán responder las inquietudes necesarias para el análisis y cumplir con el objetivo propuesto.

### **2.9.2.1 Objetivos**

- Conocer sobre los procesos realizado por la encargada del área
- Indagar en el procedimiento actual del Servicio al Cliente que se ofrece

### **Observación**

Se estará observando durante y después de la entrevista en diferentes áreas de la empresa para identificar los procesos actuales.

### **2.9.4.1 Objetivo**

- Observar la estructura y funcionamiento del departamento de Servicio al Cliente.

## 2.10 Resultados de la encuesta de Servicio al Cliente en César Iglesias

Tabla 1. Tiempo de Cliente en la empresa

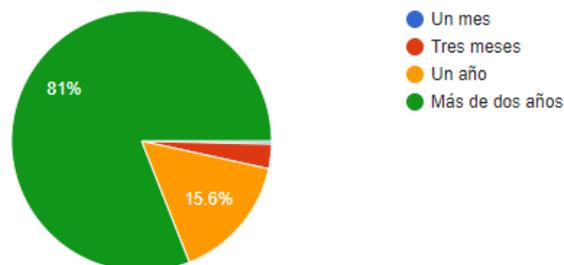
Variables	Frecuencia	Porcentual
Un mes	1	0.4%
Tres meses	8	3%
Un año	41	15.6%
Más de un año	213	81%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

De los 263 encuestados, 213 clientes para un 81% están afiliado a Cesar Iglesias hace más de un año, mientras que 41 clientes para un 15.6% tiene un año activo en la empresa, donde 8 tienen tres meses como cliente para un 3%, sólo una 1 tiene un mes siendo cliente de la compañía, el cual representa el 0.4%.

Gráfico 1. Tiempo como cliente de la empresa.

263 respuestas



Fuente: Tabla

Tabla 2. Clientes identificados con los productos.

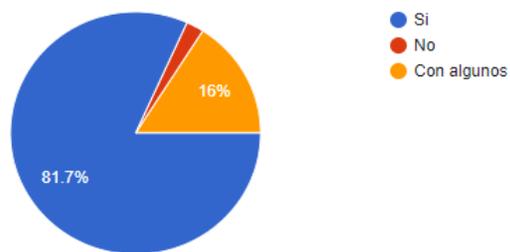
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	215	81.7%
No	6	2.3%
Algunos	42	16%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

De los 263 encuestados, 215 clientes dicen sentirse identificados con los productos para un 81.7%, donde 42 consideran estar identificados con algunos lo que equivale un 16%, mientras que sólo 6 clientes de los encuestados no se sienten identificados para un 2.3%.

Gráfico 2. Clientes identificados con los productos

263 respuestas



Fuente: Tabla 2

Tabla 3. Clientes satisfechos en recibir llamada con relación al servicio ofrecido.

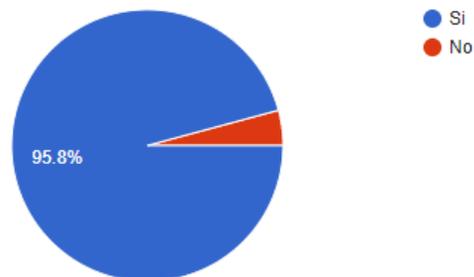
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	252	95.8%
No	11	4.2%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

De los 263 encuestados, 252 clientes desean recibir una llamada para evaluación del servicio ofrecido que representa el 95.8% de los clientes, donde 11 de los encuestado entienden que no es necesario el cual representan un 4.2%.

Gráfico 3. Clientes satisfechos en recibir llamada con relación al servicio ofrecido.

263 respuestas



Fuente: Tabla 3

Tabla 4. Frecuencia de compra.

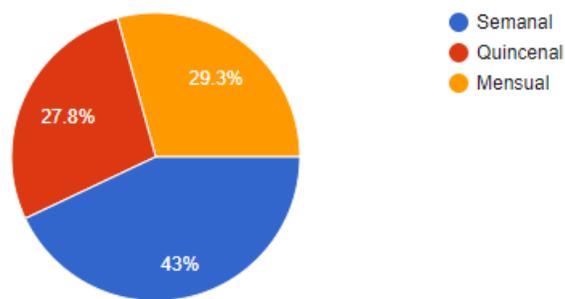
Variables	Frecuencia	Porcentual
Semanal	113	43%
Quincenal	73	27.8%
Mensual	77	29.3%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

De los 263 encuestados, 113 clientes tienen una frecuencia de compra semanal para 43%, mientras que 77 realizan sus pedidos quincenales que representa un 27.8%, donde 73 de dichos clientes encuestado hacen su solicitud de pedidos mensual para un 29.3%.

Gráfico 4. Frecuencia de compra.

263 respuestas



Fuente: Tabla 4

Tabla 5. Tiempo en llegar los pedidos.

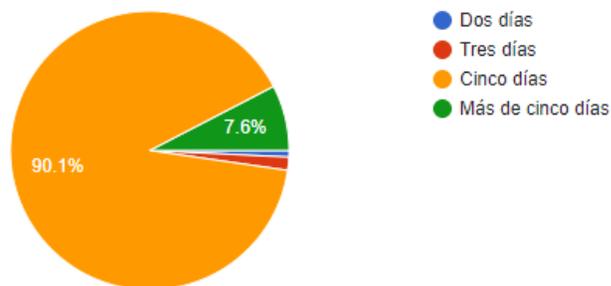
Variabes	Frecuencia	Porcentual
Dos días	2	0.8%
Tres días	4	1.5%
Cinco días	237	90.1%
Mas de cinco días	20	7.6%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

237 clientes de los 263 encuestado reciben sus pedidos en cinco días, siendo estos un 90.1% de los clientes, donde a 20 clientes les llegan a más de cinco días para un 7.6%, mientras que 4 clientes reciben en tres días que representa un 1.5%, y solo 2 clientes reciben sus pedidos en dos días siendo estos un 0.8%.

Gráfico 5. Tiempo en llegar los pedidos.

263 respuestas



Fuente: Tabla 5

Tabla 6. Consideración de tiempo en llegada de los productos.

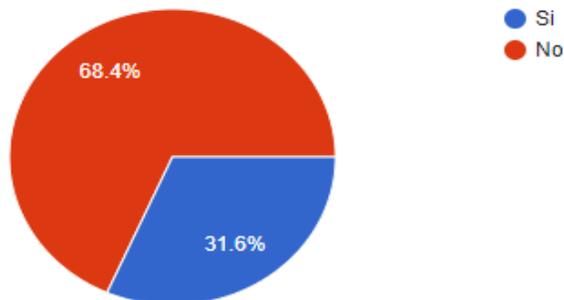
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	83	31.6%
No	180	68.4%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

180 clientes consideran estar en desacuerdo con el tiempo de llegada de sus pedidos para un 68.4%, mientras que 83 clientes entienden que cinco días es el tiempo prudente en su llegada lo que representan un 31.6% de los encuestados.

Gráfico 6. Consideración de tiempo en llegada de los productos.

263 respuestas



Fuente: Tabla 6

Tabla 7. Tiempo satisfactorio para recibir sus pedidos.

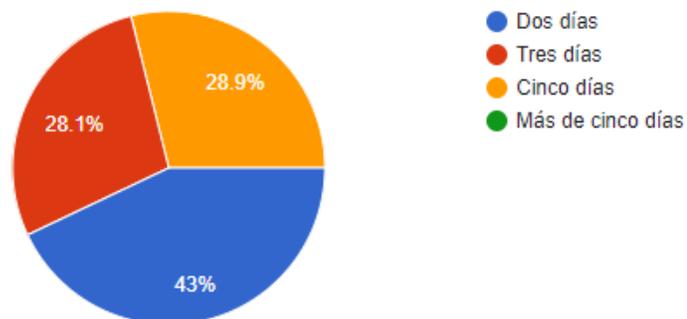
VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Dos días	113	43%
Tres días	74	28.1%
Cinco días	76	28.9%
Más de cinco días	0	0%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

De los 263 encuestados, 113 clientes consideran que los pedidos deben llegar a más tardar dos días para un 43%, mientras que 76 clientes entienden que cinco días es un buen tiempo para recibir, siendo estos un 28.9%, pero 74 de los clientes encuestados entienden que deben llegar en tres días lo que representan 28.1%.

Gráfico 7. Tiempo satisfactorio para recibir sus pedidos.

263 respuestas



Fuente: Tabla 7

Tabla 8. Intentos de comunicar al departamento de Servicio al Cliente.

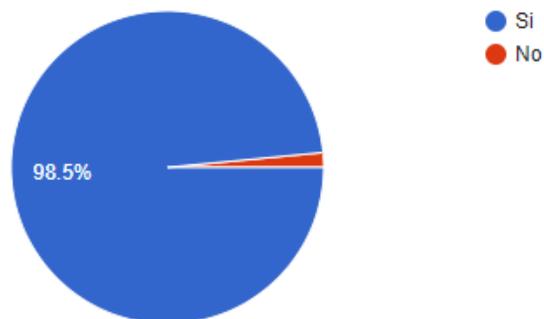
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	259	98.5%
No	4	1.5%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

259 clientes de los encuestados han intentado comunicarse con el departamento de Servicio al Cliente para un 98.5%, mientras que solo 6 clientes no han llamado al departamento siendo ellos un 1.5% de los encuestados.

Gráfico 8. Intentos de comunicar al departamento de Servicio al Cliente.

263 respuestas



Fuente: Tabla 8

Tabla 9. Motivos de llamadas.

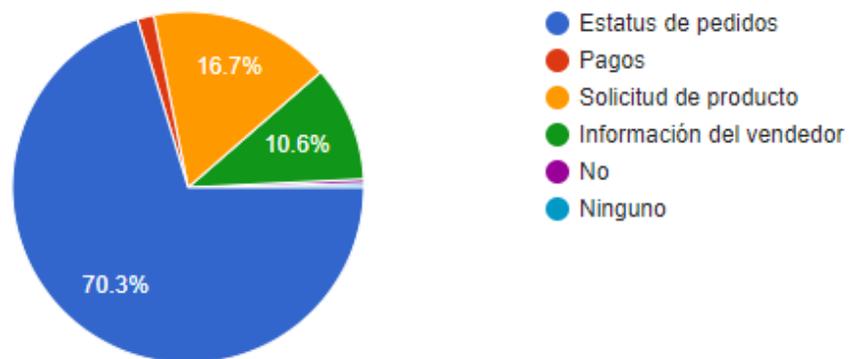
Variables	Frecuencia	Porcentual
Estatus de pedidos	186	70.7%
Pagos	4	1.5%
Solicitud de productos	44	16.7
Información vendedora	28	10.6%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

Al realizar una encuesta de 263 clientes, 186 realizan llamadas para saber el estatus de sus pedidos con un porcentaje de un 70.7%, mientras que 44 llaman para solicitud de productos para un 16.7%, donde a 28 llaman para información de los vendedores vendedor, siendo estos un 10.6%, solo 4 clientes llaman para realizar pagos en facturas lo que representa un 1.5% de los encuestados.

Gráfico 9. Motivos de llamadas.

263 respuestas



Fuente: Tabla 9

Tabla 10. Frecuencia de llamadas.

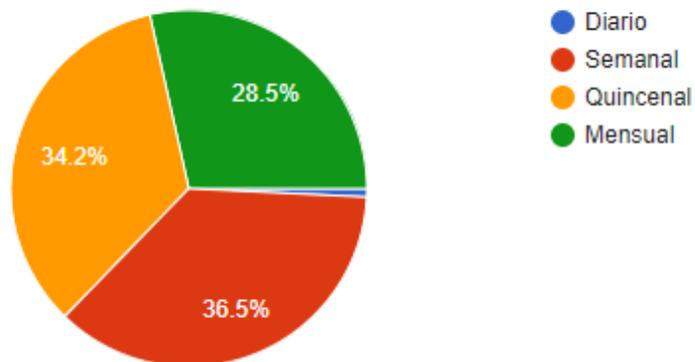
Variables	Frecuencia	Porcentual
Diario	2	0.8%
Semanal	96	36.5%
Quincenal	90	34.2%
Mensual	75	28.5%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

Al realizar una encuesta de 263 cliente, 96 realizan sus llamadas semanales para un 36.5%, de los encuestados 90 llaman quincenal para un 34.2%, mientras que 75 clientes llaman mensual equivalente a un 28.5%, sólo 2 personas han respondido que llaman diario para un 0.8%.

Gráfico 10. Frecuencia de llamadas.

263 respuestas



Fuente: Tabla 1

Tabla 11. Tiempo de respuesta a llamadas.

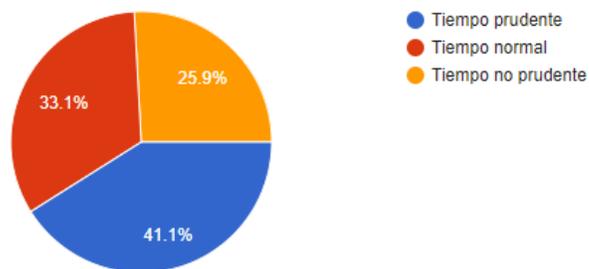
VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Tiempo prudente	108	41.1%
Tiempo normal	87	33.1
Tiempo no prudente	68	25.8%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

108 clientes de 263 encuestados entienden que sus llamadas la responden en un tiempo prudente para un 41.1%, donde 87 consideran que le responden en un tiempo normal que representa un 33.1%, mientras que 68 respondieron que le contestan en tiempo no prudente para un 25.9 %.

Gráfico 11. Tiempo de respuesta a llamadas.

263 respuestas



Fuente: Tabla 11

Tabla 12. Claridad de respuesta del personal de Servicio.

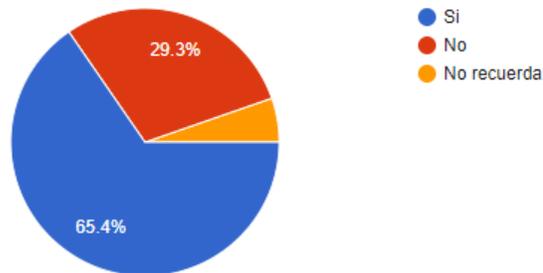
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	172	65.4%
No	77	29.3%
No recuerdo	14	5.3%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

Al realizar una encuesta de 263 cliente, 172 han sentido satisfacción en la respuesta recibida por el personal de servicio para un 65.4%, 77 clientes entienden que no le respondieron adecuadamente para un 29.3%, solo 14 personas no recuerdan la respuesta recibida para un 5.3%.

Gráfico 12. Claridad de respuesta del personal de Servicio.

263 respuestas



Fuente: Tabla 12

Tabla 13. Evaluación de como consideran los clientes el servicio del personal que lo atiende.

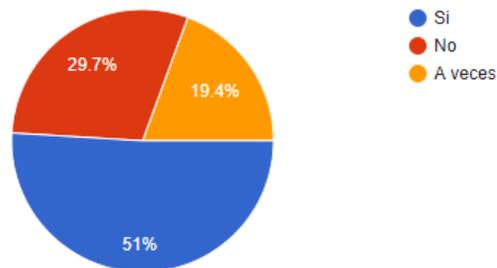
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	134	51%
No	78	29.7%
A veces	51	19.4%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

134 clientes de los encuestados consideran un servicio adecuado a su necesidad para un 51%, donde 78 responden que no recibieron el servicio adecuado para un 29.7%, 51 clientes entienden que a veces es que reciben un buen servicio lo que equivale a un 19.4%.

Gráfico 13. Evaluación de como consideran los clientes el servicio del personal que lo atiende.

263 respuestas



Fuente: Tabla 13

Tabla 14. Consideración del servicio que ofrece César Iglesias.

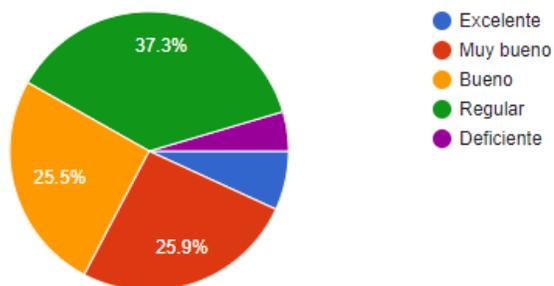
Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	18	6.8%
Muy bueno	68	25.9%
Bueno	67	25.5%
Regular	98	37.3%
Deficiente	12	4.6%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

En consideración del servicio 98 encuestados consideran que le ofrecen un servicio regular para un 37.3%, donde 68 entienden que es muy bueno el servicio siendo un 25.9%, mientras que 68 lo consideran muy bueno, representando un 25.5%, además, 18 de los encuestados encuentran el servicio excelente para un 6.8%, solo 12 personas consideran el servicio deficiente que representan el 4.6%.

Gráfico 14. Consideración del servicio que ofrece César Iglesias.

263 respuestas



Fuente: Tabla 14

Tabla 15. Evaluación de restructuración un departamento de Servicio al Cliente.

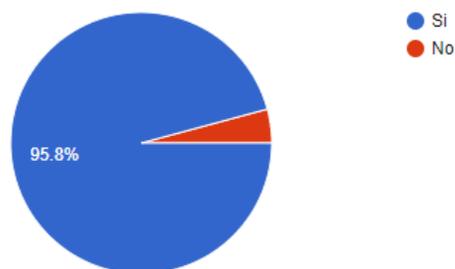
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	252	95.8%
No	11	4.2%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

252 de los encuestados consideran que es necesario que se evalúe la posibilidad de restructuración un departamento de Servicio al Cliente para un 95.8%, mientras que solo 11 clientes entienden que no es necesario representando un 4.2%.

Gráfico 15. Evaluación de restructuración un departamento de Servicio al Cliente.

263 respuestas



Fuente: Tabla 15

Tabla 16. Relación con la empresa después de la restructuración.

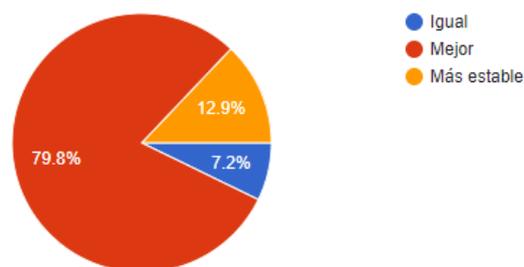
Variables	Frecuencia	Porcentual
Igual	19	7.2%
Mejor	210	79.8%
Más estable	34	12.9%
Total	263	100%

Fuente 263 encuestados

210 de los encuestados entienden que su relación pasaría hacer mejor si se realiza la implementación para un 79.8%, donde 34 consideran que su relación sería más estable para 12.9%, mientras que solo 19 clientes entienden que su relación quedara igual lo esta cantidad de clientes representan un porcentaje de 7.2%

Gráfico 16. Relación con la empresa después de la restructuración.

263 respuestas



Fuente: Tabla 16

## **2.11 Análisis de resultados de las encuestas**

Al realizar esta encuesta a los clientes, se ha conocido las opiniones con relación al servicio que le ofrece César Iglesias, luego de esta han llegado varias conclusiones de cómo está trabajando con el servicio. De acuerdo con el análisis un 98% de los clientes consideran que el servicio que reciben es regular. Sin embargo, un 92% de los encuestados considera que las llamadas responden en un tiempo prudente proporcionando una información con claridad cuando realizan llamadas a la empresa, o sea, que existe un 92% de los clientes que se sienten satisfechos con la atención que reciben en el departamento de contacto con el cliente.

Ahora bien, un 90.1% de los encuestados reciben los pedidos en cinco días laborables, lo que consideran estar en desacuerdo con esta entrega, donde entienden que es mucho tiempo. Ahora bien, de los 263 clientes encuestados un 95% que cambiemos la estrategia de entrega. Les han sugerido a los responsables de este departamento que los pedidos tengan una entrega a más tardar dos días laborables, para así ellos sentir la satisfacción del servicio al cliente en esta área de servicio, que muy importante es para poder llenar sus expectativas.

En conclusión, un 95% de los encuestados están de acuerdo con que se avalué la posibilidad de hacer una reestructuración en el departamento de servicio al cliente, entendiendo que con una mejora al mismo su relación con la empresaria estaría a ser mejor, ya que la insatisfacción que sienten es por la tardanza y atrasos en sus pedidos, siendo esta la razón por la cual llaman a la compañía con frecuencia, en busca de abastecer sus necesidades a tiempo.

## **2.12 Análisis de los resultados de la entrevista**

La entrevista llevada a cabo con la encargada de Servicio al Cliente ha proporcionado unas series de informaciones la cual son de gran importancia para lograr la satisfacción de los clientes, la cual se describe a continuación:

Los procesos realizados en este departamento se llevan a cabo con un equipo de trabajadores que dan el todo para poder cumplir y proporcionar un servicio al cliente adecuando, el cual entiendo que ni por el esfuerzo tan enorme que damos se puede cumplir como deberíamos. El departamento tiene una estructura muy pequeña el cual nos dificulta el poder complacer a todos los clientes que tiene César Iglesias. Además, no contamos con un sistema que nos ayude a controlar todos los procesos que se realizan en el departamento.

Entiendo que para poder ofrecer un Servicio al Cliente que llene las expectativas de los clientes, necesitamos recursos económicos, más apoyo con la capacidad de producción, ya que esta una de las debilidades que arrojan el departamento para no poder llevar su funcionalidad y ofrecer un servicio de la madera adecuada.

El factor principal en la tardanza del despacho es la falta de inventarios que se nos generan a diario en el sistema de un sinnúmero de productos, debido a esta situación los pedidos llegan a la fecha límite de descarga en el sistema, el cual nos afecta en nuestra gestión.

Entiendo que el departamento tiene oportunidad de reestructuración, ampliando, capacitando y dando más apoyo en los faltantes de productos. Con estas mejoras entiendo que el departamento podrá ofrecer un Servicio adecuado a las necesidades de los clientes.

## **2.13 Análisis de los resultados de la observación**

Se ha realizado una observación en el departamento de servicio al cliente, donde se considera que los departamentos tienen una estructura muy pequeña para poder llevar a cabo sus funciones como servicios.

Se observó que no cuentan con un sistema adecuado para realizar sus labores como la requiere el departamento.

Además, luego de plantearnos el interés de observar el comportamiento y situación actual de los colaboradores en su ambiente de trabajo y posteriormente hacerlo, pudimos sacar las siguientes conclusiones:

El ambiente se describe como calmado y capacitado en un parte de su trabajo, o sea, realizan su trabajo de forma profesional, ya que en lo que analizábamos las escenas, los mismos no requirieron en gran parte del apoyo de sus colegas más cercano para desarrollar sus asignaciones.

Las tareas de algunas personas no están definidas correctamente, ya que percibimos que algunas personas cubrían dos puestos a la vez cuando realmente están contratadas para un solo. De igual manera al desarrollar la observación, algunas personas se acercaron a algún superior con alguna inquietud, y estos asistieron y respondieron la misma de manera rápida y clara. Aunque el departamento necesita mejorar con la capacitación de ofrecer el servicio directamente.

## **2.14 Diagnostico**

Luego de aplicados los métodos de recolección de datos e información y teniendo en cuenta que esta investigación servirá para mejorar algunas prácticas y reforzar otras dentro de la empresa evaluada, presentamos de manera lacónica los resultados de los estudios realizados y el análisis de los datos obtenidos mediante el empleo de las técnicas de investigación que utilizamos.

Considerando los resultados de las herramientas que se han utilizado para esta investigación. César Iglesias necesita la reestructuración del departamento de servicio al cliente, debido a que tiene una debilidad que se debe mejorar para poder lograr ser una empresa competitiva.

Después de haber analizado los resultados de la investigación en la encuesta, los clientes sienten una mayor insatisfacción en el servicio de entrega de los pedidos, que entienden que reciben muy tarde la mercancía después de haberla solicitado, lo que consideran que el departamento debe ser evaluado para mejorar este servicio ofrecido, considerando que el tiempo que ellos entienden prudente para recibir los productos es a más tardar tres días.

La encargada del área expresa que el departamento tiene una debilidad grande en esta parte por el mal funcionamiento del sistema, la pequeña estructura que cuenta el departamento y la falta de inventario que se generan en la empresa. Además, de estas causas existen otros factores muy importantes para poder ofrecer un servicio adecuado a las necesidades de los clientes, la comunicación de diferentes departamentos que son parte del buen funcionamiento de la compañía, la capacitación a los empleados es un elemento fundamental en el desarrollo tanto del personal, como de la empresa. siendo estos dos elementos un motor de arranque para poder proporcionar informaciones adecuadas y hacer ejecuciones conforme a los deseos de los clientes.

En la observación se pudo apreciar diferentes factores que intervienen en el buen funcionamiento del mismo, la estructura del departamento tiene un personal muy reducido, los sistemas con los que cuenta el departamento no es apto para poder proporcionar informaciones en general de servicio.

### 2.14.1 Problemas y causas relacionados

Tabla 17. Problemas y causas relacionados

Problemas	Causas
<b>Ineficiencia en las entregas de la mercancía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios agotados</li> <li>• Sistema inadecuado</li> </ul>
<b>Falta de calidad de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca comunicación de diferentes departamentos</li> <li>• Sistema inadecuado</li> </ul>
<b>Falta de agilidad en la atención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación</li> <li>• Sobre carga de trabajo</li> <li>• Falta de estructura</li> </ul>
<b>Falta de servicio al cliente en general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de evaluación para una reestructuración del departamento de servicio al cliente</li> </ul>

*Fuente: Diagnostico*

## **CAPITULO III PROPUESTA RESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN CESAR IGLESIAS S.A.**

En este capítulo se estará exponiendo aspectos relacionado con la propuesta de restructuración del departamento de servicio al cliente. Planteando los objetivos y beneficios de realizar esta mejora al departamento. Propuesta de estrategias que serán de gran ayuda para evaluar la viabilidad de la propuesta y poder tomar las decisiones necesarias que llevaran a cabo el funcionamiento de un departamento de Servicio al Clientes que sea rentable y aporte ventajas competitivas a la institución, que pueda ser diferenciada de la competencia y así contribuir con el desarrollo y crecimiento, convirtiéndose en una que vela por descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, ganado la satisfacción y lealtad de ellos. Además, en busca de ese objetivo se estarán presentando estrategias que serán de gran ayuda para capacitación y preparación de los encargados de ofrecer el servicio.

### **3.1 Descripción de la propuesta**

La propuesta de restructuración del departamento de Servicio al Cliente el Cesar Iglesias esta enlazada a la continuidad de crecimiento y desarrollo de la misma, enfocada al cliente, ofreciendo un servicio diferenciado y grato a sus clientes. Ahora bien, en un mundo tan competitivo como es el sector de la venta de productos de consumo masivo, donde las empresas con miras a crecer e internacionalizarse requieren de una ventaja diferenciadora importante, es preciso contar con un departamento que pueda dar respuesta rápida al cliente, al mismo tiempo recibir opiniones para mejoras de los servicios y de esta manera apoyo puntual al área comercial.

Luego de analizar los resultados que fueron obtenidos mediante la aplicación de las diferentes herramientas de investigación que fueron aplicadas en este análisis sobre evaluar la posibilidad de hacer una restructuración del departamento de servicio al cliente, se puede afirmar que es necesario la mejora del departamento para desarrollar nuevas expectativas en la institución.

De manera general los clientes encuestados indican que la empresa tendría una mejor aceptación con la formulación de esta área. Amarrándola a los pilares principales de cualquier organización, entiéndase misión, visión y valores, deja mucho que decir para una institución que crece y se puntúa creciente en pleno siglo XXI que ofrezca un servicio diferente y valorado por sus clientes.

Otro indicador evaluado fue el presupuesto económico del departamento, donde se reflejaron niveles bajos en presupuesto a favor del mismo. Sin ayuda económica es imposible poder lograr tener las herramientas y preparación para cultivar en el equipo, identificación con la cultura corporativa, buena comunicación y que existan métodos de evaluación de desempeño. Esto último va implicado a la motivación del empleado, ya que el mismo necesita que se le evalúen sus aptitudes y actitudes en un tiempo establecido para poder medir un margen de desarrollo profesional en el mejor de los casos, y poder postularlo para un nuevo puesto que suponga y le garantice retos y metas mayores para él.

Por otro lado, variables relacionadas con otorgar una inducción acabada a la hora de un personal ingrese a la institución, compañerismo, trabajo en equipo, recompensas por logros obtenidos arrojan deficiencia por lo que un buen manejo de los recursos para lograr un mejor entorno laboral y una cultura organizacional eficiente ayudaría al desarrollo de estos indicadores.

Las mejores empresas para trabajar en dicho sector se caracterizan por contar con un recurso fundamental en su estructura organizativa, un departamento de servicio al cliente, ya que entienden la necesidad fehaciente que existe en brindarle a los clientes el canal idóneo y cercano para sus necesidades e inquietudes comerciales. En el 2018 Cesar iglesias cuenta con un departamento de Servicio al Cliente que necesita desarrollo y reestructuración para poder ofrecer a los clientes informaciones y desarrollar la relación de cada cliente de dicha empresa. Cumpliendo con los requerimientos que solicitan al personal de servicio, habiendo evaluado y ejecutado con la reestructuración César iglesias estará proporcionando y recibiendo opiniones importantes para mejoras.

La reestructuración del departamento, creando una Gerencia de Servicio al Cliente en César Iglesias en el 2019 vendría a enlazar la estructura comercial de venta con el objetivo principal de esta, los clientes. La creación de un vínculo de comunicación de ambas partes, que procurará afianzarse conforme vaya pasando el tiempo, es el mejor legado que pueda dejar una empresa con miras a ser ejemplo que seguir en el sector donde se desarrolla.

### **3.2 Justificación**

Cesar Iglesias es una empresa con visión empresarial que necesita de un equipo altamente capacitado que vele por ofrecer un de servicio al cliente completo, para así trabajar con calidad de un buen servicio y con una misión que le permita desarrollar las estrategias propuesta, siendo estas para el crecimiento de la empresa. Un departamento de servicio al cliente es fundamental para la permanencia y desarrollo de una empresa, ya que el consumidor cada día se vuelve más exigente, por tanto, es necesario ofrecer un buen servicio y un buen producto al cliente. La atención al cliente engloba todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. Además, no debe verse tan sólo como una herramienta estratégica de marketing, sino que es una

orientación que minimiza los errores para perder el menor número de clientes posible, o sea, un sistema de mejora continua en la empresa.

En este sector la competitividad cada vez se torna más agresiva y genera la necesidad a la gerencia de mercados actualizar sus funciones, crear y desarrollar nuevos programas que no solo le permitan conquistar nuevos mercados, sino garantizar la fidelidad de sus clientes actuales.

Siendo una realidad la afirmación anterior, se plantea que el servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa que quiera y pretenda prevalecer y crecer en un mercado. Por esta razón, Cesar Iglesias está en el momento de iniciar con estrategias basadas en los clientes. Además, considerar que, a través de este departamento, la empresa tendrá más información por parte del cliente y al conocer sus opiniones es más fácil identificar los fallos y debilidades del servicio. Ahora bien, estas informaciones se convertirán en críticas productivas para la empresa, porque por el conocimiento de esta, los errores deben ser evaluados con rapidez para su corrección.

Esta propuesta de realizar una evaluación de la calidad del servicio al cliente, donde se ha identificado la opinión y sugerencias de los clientes de diferentes puntos de vista. Esto implica que, el mercado de productos de consumo masivo es muy demandante, donde la competencia tiene una gran participación en el mercado. Es decir, las empresas deben tener un buen desempeño profesional y aprender la importancia de la comunicación en el servicio de cara a la satisfacción del consumidor. Por tanto, Cesar Iglesias debe analizar que para el buen funcionamiento de un comercio o empresa hay que saber profundamente las distintas técnicas para medir la satisfacción del cliente y diagnosticar los errores cometidos, por tanto, es indispensable la implementación de un departamento de Servicio al Cliente.

Servicio al Cliente se ha convertido en una importante ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad. Esta ventaja atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

### **3.3 Objetivo general**

- Proponer la restructuración del departamento de Servicio al Cliente en Cesar Iglesias S.A. en el año 2019

### **3.4 Objetivos Específicos**

- Analizar los beneficios que se pueden obtener con la restructuración del departamento de Servicio al cliente.
- Evaluar la viabilidad de la restructuración del departamento de Servicio al Cliente y analizar su rentabilidad.
- Determinar la importancia de la creación y la permanencia del departamento de Servicio al Cliente.
- Estudiar la importancia de tener un personal altamente calificado para la buena ejecución de las actividades del departamento.
- Identificar las ventajas que puede tener una empresa con enfoque al cliente, al conocer sus opiniones y convirtiéndolas en recomendaciones.

### 3.5 Beneficios

Con la restructuración de departamento de servicio los clientes, los dueños, representantes y empleados será beneficiados con este gran paso de cambio ya que estarán ofreciendo un servicio acorde a la necesidad del cliente. Donde un cliente satisfecho es la base fundamental de toda empresa, ya que de ellos depende la vida y rentabilidad de esta. Dentro de estos beneficios esta la capacitación de los empleados, porque para lograr agradar al cliente es necesario un personal preparado que le ofrezca al cliente las necesidades que requiera. Así se estará contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de la empresa, y todo este enfoque son ventajas sumadas que se convierte en rentabilidad.

Ciertamente, es necesario destacar que una empresa con enfoque en el servicio es más propensa lograr los objetivos que una que no tenga este conocimiento, crear e implementar un servicio al cliente con diferenciación es encaminar todo el personal a ser diferente, dentro de tantos beneficios que se puede obtener con esta restructuración se pueden destacar los siguientes:

- Logrará establecer una relación con los clientes a largo plazo, logrando la fidelización de cada uno de ellos.
- Preparación del personal para ser mejores servidores.
- Conocer las opiniones de cada cliente y contribuir para lograr la satisfacción de ellos.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la compañía y serán cumplidas las necesidades de los clientes.
- Desarrolla la calidad en el servicio al cliente y usar esta fortaleza para ser una estrategia de publicidad
- Permite que la empresa este fidelizando los clientes y trabajando en su mente para se sientan satisfecho permanente.

- La lealtad de los clientes empuja a la empresa a lograr los objetivos propuestos impulsando los ingresos de la empresa.
- Se expone a ser una empresa competitiva y diferente la cual sería una gran ventaja frente a la competencia.

Cesar iglesias S. A. es una empresa con más de 100 en el mercado dominicano, es fabricante y distribuidora de productos de consumo masivo, un mercado en el cual la demanda es bastante competitiva, la misma actualmente está en la necesidad de realizar una restructuración del departamento de servicio al cliente ya que con la ejecución del mismo la rentabilidad de la empresa será favorecida ya que según la investigación realizada 95% de los clientes entienden que con llegada de los pedidos en un menor tiempo, la rotación de los productos sería más alta, por ende la rentabilidad tanto para el cliente como para la empresa aumentaría.

La ventaja de hacer esta restructuración sería tener una alta aceptación de los servicios ofrecidos por la empresa. Además, estaría en diferenciación de la competencia, por ende, la empresa estaría en un nivel altamente competitivo valorado por los clientes. Ciertamente será notoria la diferencia en la satisfacción de los clientes si se evalúan las opiniones de cada uno de ellos para realiza este cambio, ya que es una ventaja muy competitiva el tener el enfoque de empujar la empresa en complacer los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja que puede hacer cambios en la decisión de compra de los clientes.

### **3.6 Plan estratégico para reestructuración de Servicio al Cliente en Cesar Iglesias.**

Es necesario contar con estrategias para organizar ideas y trabajar con las mismas, para llevar a cabo el desarrollo e implementación de cada una de ellas logrando los objetivos propuesto para mejorar las debilidades que se presentan en la empresa.

Para todo cambio es importante tener un análisis y una conclusión. Los procesos de cambios son muy arriesgados y puede haber pedidas, en vista de eso, una reestructuración conlleva un estudio de mercado del tema que se esté viendo y que demuestre la importancia de este y a donde llegará la empresa luego de ese cambio.

Existen investigaciones realizadas con la importancia de tener un departamento de Servicio al Cliente que los encargados de tomar decisiones deben validar y verificar para comprobar la necesidad de este. Por esta razón, se están organizado estrategias que llevaran a los representantes a tomar una decisión, las misma se describen a continuación:

#### **3.6.1 Estrategia No. 1 Análisis de los resultados**

Evaluar la situación que presenta la empresa en el departamento de servicio al cliente y analizar los resultados arrojados en la encuesta y entrevista, de aquí partir hacer un análisis de los problemas y causas que se destacan.

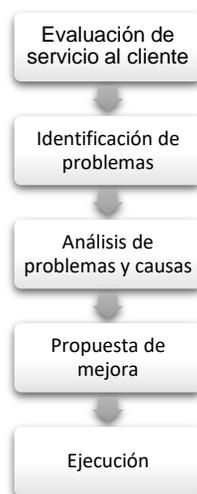
Luego familiarizarse con los resultados de las herramientas utilizadas, es importante conocer los tres problemas principales, el primero es la ineficiencia en la entrega de la mercancía, inconformidad en el tiempo de llegada de los pedidos. La segunda falta de claridad en las informaciones suministrada, los clientes perciben que los encargados del área le faltan actitud para atender y proporcionar soluciones a las quejas y reclamaciones. El tercer problema y no

menos importante es la agilidad en el servicio ofrecido, se percibe que los personales tienen deficiencia en la atención al cliente.

De los problemas encontrados en la investigación ya analizada se determinan tres raíces fundamentales y estas son: una deficiencia o baja gestión en el departamento de producción, evaluado y analizado con la encargada del área, entiende que la ineficiencia en las entregas de los pedidos se debe a la falta de inventario que se registra en el sistema, el sistema que le han proporcionado para hacer su gestión, no es el más correcto para poder cumplir con las necesidades requeridas por los clientes y el personal es muy reducido para poder abastecer a más de 35 mil clientes que hacen pedidos en la empresa.

Esta evaluación servirá para conocer las principales observaciones a tratar, y tomar la decisión correcta para el buen funcionamiento del departamento de Servicio al Cliente. Empujando la empresa a un paso de gran importancia para la satisfacción y fidelización de los clientes, tanto los actuales como los prospectos.

### **3.6.1.1 Modelo de evaluación de un departamento de servicio al cliente.**



*Fuente: Estrategia No.*

### **3.6.2 Estrategia No. 2. Capacitar y reforzar el departamento de Servicio al Cliente**

La base para poder ofrecer un servicio extraordinario está en el equipo de trabajo, esas personas que cada día interactúan con el cliente. En pocas palabras esa personificación de la empresa en cada uno de los empleados. Es tan evidente que con solo una persona no estar enfocada en ofrecer una experiencia al cliente, todo termina en mucha teoría y resultados lamentables.

Un gran servicio se fundamenta en un equipo de trabajo enfocado en convertir cada contacto en un momento memorable, esos que se comparten y se transforman en la mejor fuente de promoción para la empresa. Entiendo que suena muy fabuloso en teoría, que lograrlo es todo un reto y por esta razón te comparto 7 secretos para inspirar en tu equipo el servicio extraordinario.

- Existen cualidades y formas de inspirar al equipo de trabajo para que puedan sentirse comprometido con dar el mejor servicio a los clientes. Donde, tanto la empresa como el empleado sale beneficiado con los siguientes factores:

Cuidar al empleado es un compromiso de cada empresa, preocupándose de su desarrollo y crecimiento, tanto en lo laboral como en lo personal. Si alguien del equipo de trabajo no la está pasando bien, su superior debe de estar enterado para así poder ofrecer una solución a la situación. Se pueden dar casos que su jefe directo no podrá resolver algunas situaciones, pero el empleado debe sentir que tiene apoyo en su equipo de trabajo. preocuparse por conocer la historia detrás de cada uno, así les demuestra que importan y que son valorados.

Confiar en tu equipo de trabajo es una de las limitantes más grandes que se debe romper para lograr un ambiente extraordinario y agradable, la falta de

confianza que existe entre la empresa y el empleado es un factor que debe ser trabajado para beneficios de ambas partes. Por tal razón, es necesario enfocarse en eliminar todos los controles que reflejen falta de confianza. Elegir brindarle al equipo un ambiente en el que reine el valor de la palabra y el ambiente se sienta positivo.

Trabajar con enfoque a la solución en un equipo de trabajo las excusas deben ser parte del pasado, en el momento de que ocurra una situación todos deben estar enfocados en la solución. Los dramas constituyen una de las principales razones por la que se pierde tiempo frente al cliente, la regla principal es no entregar problemas e ir directo a las soluciones.

Los líderes de empresa deben predicar con el ejemplo a su equipo de trabajo, sabiendo que los encargados de las áreas son quienes inspiran o limitan al equipo, en él está el predicar con el ejemplo. Si se le miente al cliente delante de del equipo de trabajo, no se puede quejar cuando llegue una queja por lo mismo. Si se quiere que todos sonrían pues el encargado debe ser ese reflejo para cada uno de los miembros del equipo.

Reconocer las opiniones e interés del personal de trabajo es algo fundamental en construir una relación con el equipo. Las personas están necesitadas de retroalimentaciones positivas, nos es bueno construir una imagen de ser la persona que solo habla para criticar y empieza a reconocer las cosas buenas que los miembros del equipo realizan cada día. Esto servirá para lograr un lugar de trabajo positivo entre todos y que al final se sientan valorado.

Los líderes deben realizar reuniones positivas, es importante nunca caer en la mala práctica de organizar una reunión solo cuando las cosas van mal, el poder de tener a cada miembro del equipo reunido debe ser aprovechado para más que una opción de reprimenda masiva. Deben existir momentos para

compartir experiencias positivas, soluciones a situaciones de la semana y para retroalimentaciones en base a mejoras.

Es imprescindible trabajar con la preparación de los miembros del equipo, la capacitación de todo equipo es la base para tenerlos bajo una misma cultura. Que los clientes sientan que cada empleado está enfocado en lograr de su experiencia un momento extraordinario. Los grandes equipos están en una evolución constante y cuidan el mantenerse enfocados bajo una misma misión.

La pasión y perseverancia detrás de un objetivo es uno de los principios que más identifica a un emprendedor, ese día a día enfocado en el resultado a pesar de los obstáculos. En el camino de lograr el sueño de la empresa, se encuentran con personas que validan si es factible para ellos todo lo que ha soñado y en el momento en que se consigue dan su aprobación, obtenemos lo más importante, clientes.

Los clientes son desde el origen mismo el centro de todo, para ellos y por ellos la empresa da cada paso de pasión. Es por eso por lo que mantenerlos felices, satisfechos y que regresen por más es el sueño ideal de todo emprendedor o empresario. Aun cuando suene sacado de una historia del mágico mundo de Disney, es posible lograrlo y que se mantenga como una cultura dentro de la empresa o proyecto.

- Es necesario e importante conocer las claves de como ofrecer un buen servicio al cliente, para poder lograr una restructuración del departamento de servicio con éxito.

El cliente tiene que estar por encima de todo, debe ser el mayor enfoque de la empresa, recordar que todo lo que hace la empresa es para llenar una

necesidad, por ende, todo lo que se hace es por el cliente, él debe de ser el centro de todo y su satisfacción el objetivo que persiga la institución. Cada decisión tiene que ir en ese enfoque, de lo contrario no es factible.

Es importante definir un el cliente ideal: no todo el mundo puede ser cliente, se debe seleccionar un público objetivo de consumo de los productos que se comercializan. Además, conocer cuál es el tipo de persona que valora y debe consumir el producto que se comercializa. Concentrarse en esos clientes y no salir de ese camino.

El departamento de servicio deber ser honesto nunca mentirle a un cliente, en el momento en que un cliente descubre que le han dicho una mentira en algún punto de la negociación, puedes estar seguro de que no lo volverás a ver en buenos términos. Al cliente se le debe cumplir con lo se promete sea cuando sea. El día más caótico de la semana es el lunes, por tal motivo aun en ese día debes de cumplir tu promesa al cliente. El valor de la palabra determina una diferenciación en el mercado que tu competencia no se puede ofrecer lo mismo.

A los clientes no se le mata la ilusión, así de extraordinaria cómo son las promociones y promesas que ofrece la empresa, debe de ser el servicio. Es importante destacar que el cliente viene con altas expectativas, se debe trabajar con una visión de alcance para que la magia se mantenga hasta el final.

Es importante saber que el cliente no siempre tiene la razón, poro a la hora de responder una necesidad el personal de servicio debe ser prudente y entender la situación por la que esté pasando el cliente. Es un concepto que debe ser aceptado, conociendo que es un principio que está sobre valuado, ahora la verdad es que la satisfacción del cliente es responsabilidad de quien ofrece el

producto o servicio. Por tal razón, al cliente se le debe buscar la vuelta hasta lograr tener su solución.

Es conveniente tener claro que perder una venta no implica la derrota de una empresa, pero perder clientes si puede ser algo negativo que afectaran de manera significativa la rentabilidad de la empresa. Se debe aceptar que no siempre se puede resolver o tenerlo todo. En ese momento la empresa debe convertirse en asesor del cliente y reconocer que en el momento otra opción es lo mejor. Perderás la venta, pero no al cliente porque apreciara la sinceridad y asesoría, regresara cuando necesite algo que si puedas suplir.

Conectar primero con el cliente y luego vender es una decisión de emprendedor, debido a que sin conocer al cliente no puedes venderle, es como ir a la guerra sin preparación. Dedicar primero tiempo para descubrir los gustos y necesidades de tu cliente y luego si véndele.

Trabajar con el 80/20 de la empresa en servicio al cliente es clave que escuches en el 80% del tiempo y que luego en base a lo aprendido del cliente pases a ejecutar en ese 20% del tiempo restante.

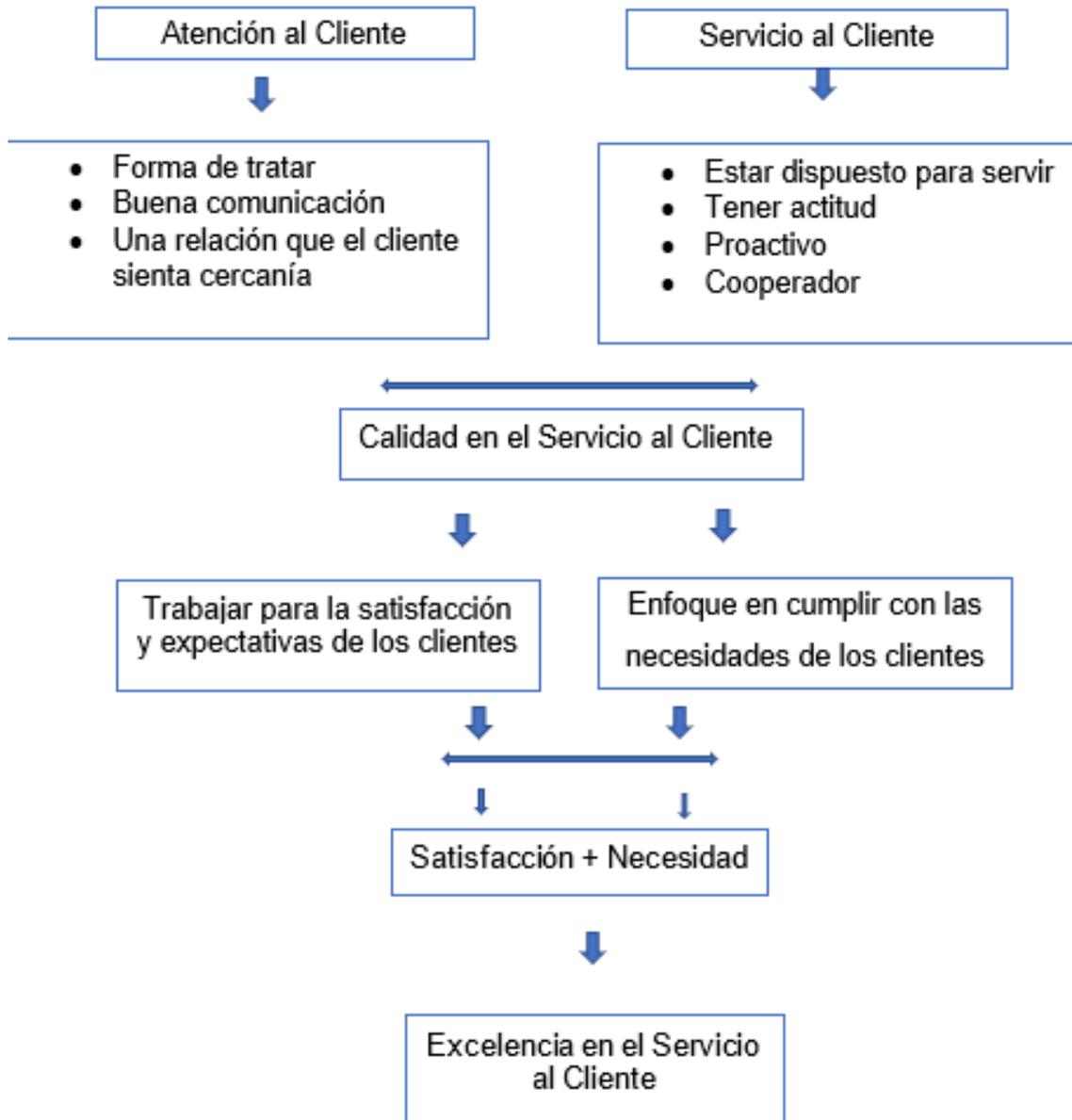
Entender que después de la compra empieza el juego, luego del cliente hacer contacto con el producto es que el servicio puede ser reconocido. El momento en que el cliente paga no ha terminado todo, el servicio post venta que se le da es que determinara si regresara por más y traerá de paso a sus conocidos para que te conozcan.

Realmente los clientes siempre desean una gran experiencia del servicio que este necesitando o del producto que este comprando, se debe tomar en consideración que ese servicio conlleva no hacer perder tiempo a sus clientes, menos hacerlo invertir en algo que no le sea funcional. El personal siempre

debe tener la disposición y la paciencia para proporcionar una gran experiencia en sus clientes. Existirán momentos que llegaran clientes con situaciones difíciles y el empleado tendrá que hacer un esfuerzo mayor para poder entender la situación, pero en ese tiempo es donde la empresa debe mostrar su alta capacitación y entender que el cliente debe ser escuchado, entendido y proporcionarle una solución inmediata. Este esfuerzo puede lograr que existan menos perdidas de clientes y la fidelidad a largo plazo.

El servicio al cliente es la clave que convierte a los negocios en legendarios y lo hace ser diferenciado de los competidores, es un secreto a voces que la competencia podrá imitar todo lo que vendes. Lo único que ellos no pueden duplicar es tu relación con cada persona que tiene contacto con tu servicio al cliente. Ese es el secreto detrás del éxito de las empresas que tienen más que clientes, esos que al final se convierten en fans.

Gráfico 17. Proceso de atención y servicio al cliente



### **3.6.3 Estrategia No. 3 Evaluación sugerencia de los clientes entregando los pedidos en dos días laborable.**

Es importante analizar las sugerencias de los clientes con relación a las entregas de las mercancías, ya que esta es una de las debilidades que ha reflejado la investigación. La empresa está en la necesidad de conseguir la satisfacción de los clientes, ya que es una gran ventaja competitiva impulsar y evaluar los deseos y necesidades de los clientes. Esta satisfacción se puede lograr a través de productos superiores y de la excelencia de un servicio al cliente.

La necesidad y enfoque de los clientes no es solamente un problema de calidad, sino buena práctica de los negocios que se puede definir directamente en mayores utilidades.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Por tal razón, es de gran importancia evaluar la necesidad de organizar la idea de poder realizar entregas de pedidos en dos días hábiles, considerando que cada uno de los momentos en el cual los clientes entran en contacto con algún personal de la empresa son únicos. Los momentos de verdad.

### **3.6.4 Estrategia No. 4 Enfoque en construir relaciones con los clientes.**

Para una empresa poder lograr la fidelidad y lealtad del cliente debe crear confianza y administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él, es necesario trabajar con la capacitación de sus empleados como bien fue definido en páginas anteriores y dar como visión y misión la satisfacción a plenitud del cliente.

La relación con el cliente conlleva un trabajo con enfoque directo al cliente, en vista de esto, la satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y

servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando, de un paso al siguiente, se pierde o mal interpreta información. Por ejemplo, investigación errónea de mercado puede evaluar de manera incorrecta las necesidades y expectativas reales del cliente, los diseñadores de productos y servicios pueden desarrollar especificaciones que no reflejen de manera adecuada estas necesidades.

Claves de éxito para lograr la relación con el cliente:

El cliente debe ser recibido como la persona más importante del lugar, una sonrisa no puede faltar y hacerle ver que su presencia es de todo tu agrado.

Es clave tener las informaciones a la mano para contribuir con el profesionalismo, es importante que demostrar dominio frente al cliente, de lo contrario puede tener una mala percepción de entrada.

El personal de servicio tiene que mostrarse atento a cada detalle, cosas como que el uniforme debe estar impecable, otras como si envías un correo debe ser con una redacción épica, no dejar nada a la imaginación. recordar que cada punto cuenta para causar una buena impresión.

Es beneficioso que el cliente a la hora de salir de la empresa el sienta que el servicio que ha recibido debe ser valorado independientemente de cualquier otra situación que haya ocurrido, que cualquier mala experiencia con el producto quede olvidada y pueda esta ser una recompensa de arreglar toda una experiencia negativa. Está en el personal de servicio lograr tener la mejor ejecución de estos.

Puntos claves para tener el mejor momento final con los clientes:

Estos puntos en práctica pueden lograr grandes cambios en la experiencia del cliente a favor de la empresa, de esta manera el cliente tendrá un final de su servicio lleno de expectativas y satisfacción

- Enfoque en garantizar que el cliente termine su experiencia con una sonrisa, así que el personal debe ofrecer la primera. Así como un buen anfitrión hacerle saber que su visita es agradable y que su regreso es esperado.
- Confirmar que todo lo establecido fue cumplido, mostrarse dispuesto a contestar cualquier duda y en caso de alguna situación, siempre pasar a la solución.
- Demostrar agradecimiento en todo momento, valorar su visita y en los casos que lo amerita, envía un correo recapitulando todo sin olvidar de agradecer.
- Es clave que el personal se sienta identificado y disfrute lo que hace, adoptar la energía positiva como parte de él, de no tener esta actitud el cliente puede sentir que el personal hace las cosas solo por salir del paso y cumplir con el trabajo asignado y no por la pasión de servir.
- El servicio al cliente es el factor que supera al precio en muchos puntos, es la razón principal por la que los clientes regalan su fidelidad y lo más importante es que hace destacar la empresa en el mercado. Terminas dominándolo por encima de tu competencia, debido a que eso que el personal de servicio hace sentir a cada cliente no puede ser duplicado por nadie.

El importante concepto de 80/20 del cual se ha hecho expresión anteriormente, aplica es excelente para aplicarlo al momento de interactuar con el cliente, el 80% del tiempo se debe de escuchar y el restante 20% es cuando corresponde hablar. Teniendo siempre presente que se inicia escuchando y se termina por

igual, al confirmar que el cliente quedó satisfecho. Escuchar es un arte que se cultiva cada día, es una constancia de conectar con el cliente y que sienta que es esa persona que los entiende. Más que buscar un beneficio económico en cada uno de ellos, una relación de confianza, en la cual todos ganan.

El agregar valor al servicio ofrecido se logra transmitir la pasión que existe dentro del empleado por conectar con el cliente, es bueno hacerlo sentir que es apreciado y valorado. El estilo robótico no debe estar, porque en él no existen emociones positivas, empodérate de cada caso.

El paso a la acción es el que todo cliente espera del personal que le atiende, se tiene toda la información que necesitas del cliente, luego lo que resulta es el paso clave, pasar a la acción, y darle una solución a la necesidad. Teniendo presente que el cliente debe sentir que su satisfacción es responsabilidad del personal que le atiende, un compromiso que se debe cumplir sin excusas.

- Enfoque en los clientes que se quejan y convertirla en críticas constructivas para beneficio de la empresa, enlazada al cliente para ofrecer un mejor servicio.

Tener un enfoque especial en los clientes que se quejan, debido a que las soluciones a estas situaciones son de los principios de evaluación del caso que se esté hablando, estos son puntos que deben ser atendidos con rapidez para llegar a la solución de estas.

Escuchar todo sin importar que tan larga sea la historia que te está contando el cliente, debe ser escuchada todo con detenimiento y entendimiento. Ese momento es de los más especiales porque estará fluyendo informaciones que se utilizaran para darle una solución a la situación.

Mostrar la mejor cara ante el cliente, nunca se debe dejar reflejar lo incómodo de la situación en el rostro, se debe cuidar siempre el lenguaje corporal y recordar que nada de lo que diga el personal de servicio el cliente puede ser tomado en tono personal. Las palabras solo pueden hacerle daño a las personas que dejan que las mismas los afecten.

Olvidar a los demás cuando estas en tiempo de trabajo frente a un cliente, desde el momento en que estas frente al cliente es bueno dejar la atención a todo lo que este alrededor, dejando de ser y convertirse en la empresa.

Ofrecer soluciones inmediatas es lo mejor que puede recibir y percibir un cliente. Este es uno de los momentos claves, el enfoque a las soluciones es lo que más le conviene al cliente y comunicarle la misma. Siempre es bueno recordar que lo que se hace debe ser efectivo y en el menor tiempo posible. Hacerlo sentir que el personal está interesado por él, no escatimes esfuerzos para hacerle ver que su satisfacción es la prioridad.

Dar seguimiento siempre ante cualquier circunstancia. No siempre es la misma persona quien estará ofreciendo la solución para el cliente, se debe dar seguimiento a la misma y comunicarse con el cliente para saber si todo lo acordado fue recibido. Este momento de seguimiento es fundamental porque evita nuevos disgustos y le garantiza al cliente el valor de tu palabra.

Las quejas siempre deben ser amada por el departamento de servicio al cliente, debido a que con las mismas se llega a realizar mejoras para beneficios de todos. Además, es bueno tomar en cuenta y valorar a ese cliente que está dando la oportunidad de recuperar la experiencia de servicio, más que tratar de esquivarlo o ignorar sus inquietudes. El departamento debe tomar un tiempo para analizar la situación, ver los puntos de mejora y aplicarlo para así evitar nuevos casos de ese tipo.

Obtener la atención, recomendación y continuidad en el mundo de la experiencia del cliente es el tesoro más deseado, muchas compañías y emprendedores han sucumbido en la aventura de lograr conseguirla. En la propuesta de diseñar experiencias extraordinarias de servicio y llenar de detalles los procesos en los que intervienen los clientes llevan hasta lograr enamorar a los clientes, es el deber de la empresa llevarlos al punto que desean repetir la experiencia y otorgar su fidelidad a la empresa.

Al cliente siempre deber tratársele con la verdad, una relación de calidad no puede estar fundamentada en mentiras, cumplir con las promesas sin excusas, construir la confianza del cliente requiere de demostrar que cuando se establece una fecha se cumple. El cliente se merece un seguimiento post venta, que el cliente no sienta que luego de obtener el producto y haber realizado el cierre de ventas sea abandonado. La responsabilidad es llamarlo, enviarle correo, hacerle sentir que su satisfacción es el foco de la empresa.

Con una atención extraordinarias se obtiene la recompensa de la fidelidad, si el cliente tiene tiempo siendo cliente de la empresa debe ser motivado con descuentos y ofertas que no piense en ningún momento irse a la competencia. Ahora bien, para lograr esta fidelización es necesario una buena comunicación, si la empresa está en falta reconocerlo y ofrecer disculpas, seguido darle una solución a la problemática.

Gráfico 18. 3.7 Gráfico 18. Plan de Acción.

<b>Plan de Acción para la ejecución de un buen Servicio</b>				
<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>como?</b>	<b>Razón</b>
<b>Crear relación con los clientes</b>	Analista de Servicio	Siempre	con un trato personalizado y proporcionar solución a sus necesidades	para fidelización = rentabilidad
<b>Escuchar al cliente</b>	Analista de Servicio	Siempre	prestando atención sin interrupción	Poder entender mejor sus necesidades
<b>Desarrollo de habilidades que los clientes se sientan en confianza</b>	Analista de Servicio	Siempre	siendo proactivos, demostrando profesionalidad en el trabajo	Para ganar la confianza del cliente
<b>Trabajar con la fidelización del cliente</b>	Analista de Servicio / Gerente	Siempre	Mostrando que el cliente es importante para la empresa, con valores agregados	Construir relación a largo plazo
<b>Convertir las quejas en oportunidades</b>	Analista de Servicio / Gerente	Siempre	Escuchando las quejas y hacer análisis de ellas.	Reducción de errores
<b>Capacitación del personal de Servicio</b>	Gerente	Siempre	Con cursos de capacitación que fortalezcan sus conocimientos.	Para ofrecer un servicio de calidad
<b>Motivación del personal de Servicio</b>	Gerente	Siempre	Bonos, incentivos y concursos	Reconocimiento del buen trabajo
<b>Administración de presupuesto</b>	Gerente	Siempre	Realizando inversiones que tengan retorno de inversión a la empresa	Para el crecimiento y desarrollo de la empresa

Table 18. 3.8 Presupuesto de la Propuesta

Presupuesto de propuesta						
Descripción	Cantidad	Inversión total	Q1	Q2	Q3	Q4
Contratación de un Gerente	1	143.383.80	143,384			
Contratación de un coordinador	2	117,347	58,674			
Contratación de Analistas	6	149,019.48	24,837			
Capacitación de personal	4 en año	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Mejora de sistema/Mantenimiento	1	3,224,000	1,128,400	698,333	698,333	698,333
		<b>3,690,366.48</b>				

Fuente: (Iglesias, 2018)

En este presupuesto se describe el personal que se necesita para poder tener la estructura adecuada en el departamento de servicio al cliente en Cesar Iglesias, el mismo está adaptado a las compensaciones de la empresa, la inversión que se describe es analizada solo para la contratación, capacitación por un año y mejora del sistema. Con esta estructura el departamento tendrá los representantes capacitados para ofrecer el mejor servicio al cliente. Con este presupuesto se podrán realizar las proyecciones a largo plazo. Ahora bien, con la importancia y los beneficios que se pueden obtener de dicha reestructuración, es un hecho que la rentabilidad será mayor que la inversión.

## CONCLUSIONES

Aunque la empresa lleva más de 100 años en el mercado dominicano, es una institución que, por el tamaño y posicionamiento, es difícil saber que en la actualidad no cuenta con un departamento de Servicio al Cliente que llene las expectativas de los clientes. Datos arrojados de la investigación el 90% de los clientes no están de acuerdo con el servicio ofrecido en la entrega de los pedidos, el 97% entiende que el departamento debe ser más activo en cuanto al servicio.

El servicio y atención al cliente son factores de gran relevancia para cualquier empresa, en vista de que los clientes cada día se vuelven más exigentes, con más razón el Servicio al Cliente debe ser el enfoque principal para lograr sus objetivos.

En términos generales según los resultados la necesidad de mejora está en la entrega de la mercancía, en la rápida atención, en la falta de preparación del personal que le atiende y en la mala gestión de se ejecuta por el sistema no adecuado el cual cuenta la compañía. Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en atención al cliente.

El mercado de productos de consumo masivo es muy demandante, donde la competencia tiene una gran participación en el mercado. Es decir, las empresas deben tener un buen desempeño profesional y aprender la importancia de la comunicación en el servicio de cara a la satisfacción del consumidor. Por tanto, Cesar Iglesias debe analizar que para el buen funcionamiento de un comercio o empresa hay que saber profundamente las distintas técnicas para medir la satisfacción del cliente y diagnosticar los errores cometidos, por tanto, es indispensable la implementación de un departamento de Servicio al Cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl. (s.f.). *La excelencia del servicio* 2001.

Carlzon, Jan. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid España: Díaz de los Santos. Obtenido de <https://books.google.com.do/books?id=jsEEQ605ijsC>

Castillo Aponte, J. (2006). *Un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Ecoe ediciones. Obtenido de [https://books.google.com.do/books?id=1aXmDqJpEc8C&source=gbs\\_navlink\\_s\\_s](https://books.google.com.do/books?id=1aXmDqJpEc8C&source=gbs_navlink_s_s)

*Cim Investigación de mercado*. (2018). Obtenido de CIM COPYRIGHT .

Couso, R. P. (2005). *Servicio al Cliente*. España: Ideaspropias.

Iglesias, C. (Mayo de 2018). 2018. *César Iglesias, S. A.* . Obtenido de <http://cesariglesias.com/quienes-somos/>

Laudon, P. L. (2004). *Sistemas de información gerencial*. Pearson.

Laveglia, E. (Sept. 8 2015). Marketing del contacto. En E. Laveglia. Carlos Osvaldo Pacheco.

Pérez Torres Y Grupo Vértice, V. (2012). La calidad en el servicio al cliente. En *La calidad en el servicio al cliente*. Editorial Vértice.

Perez Torres, V. C. (Aug 13, 2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Ideaspropias Editorial S.L.

Prieto Herrera, J. E. (Mayo 2014). *Gerencia de servicio: (Tercera ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

QuestionPro. (2018). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro investigació de mercado web site: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>

Rick, Josh , Tate, Stroup;. (2008). servicio al cliente. En . ., Rick, & L. P. Martinez (Ed.), *El profesional del servicio al cliente* (C. E. Perez, Trad., pág. 96). Madrid España: Universitaria Ramon Areces. Obtenido de [https://books.google.com.do/books?id=vWKnDAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.do/books?id=vWKnDAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Tschohl, J. (30 jun 2008). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*. Mexico: Editorial Pax México. Obtenido de [https://books.google.com.do/books?id=GcJifAJo1B8C&dq=John+Tschohl&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.do/books?id=GcJifAJo1B8C&dq=John+Tschohl&source=gbs_navlinks_s)

Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzanso la excelencia mediante el servicio al cliente*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.do/books?id=uuYGT4XCUxAC>

Tschohl, John. (22 de septiembre de 2011). *Lograr la excelencia a través del servicio al cliente*. Audiolnk. Obtenido de [https://books.google.com.do/books?id=fQ\\_q6SckUJQC](https://books.google.com.do/books?id=fQ_q6SckUJQC)

Vértice, G. ( Enero 2018). *Calidad en el servicio al cliente*. Grupo Vértice.

## ANEXO 1.

### Preguntas encuesta

1. ¿Qué tiempo tiene usted como cliente de Cesar Iglesias?
  - Un mes
  - Tres meses
  - Un año
  - Mas de 2 años
2. ¿Se siente usted identificado con los productos que vende Cesar Iglesias?
  - Si
  - No
3. ¿Le gustaría a usted que una vez al mes le llamaran para saber cómo se siente con el Servicio ofrecido?
  - Si
  - No
4. ¿Cuál es su frecuencia de compra?
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
5. ¿En qué tiempo le llega su pedido, o sea, cuantos días tarda en llegar?
  - Dos días
  - Tres días
  - Cinco días
  - Mas de cinco días
6. ¿Considera usted que es el tiempo prudente?
  - Si
  - No

7. ¿Qué tiempo considera usted satisfactorio para recibir su pedido?
- Dos días
  - Tres días
  - Cinco días
  - Mas de cinco días
8. ¿Ha intentado comunicarse al departamento de Servicio al Cliente?
- Si
  - No
9. ¿Cuál ha sido el motivo por el cual ha querido contactar un personal de servicio?
- Estatus de pedidos
  - Pagos
  - Solicitud de producto
  - Información del vendedor
  - Otros (favor describir)
10. ¿Con que frecuencia llama usted a Cesar Iglesias?
- Diario
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
11. ¿En qué tiempo responde el personal sus llamadas?
- Tiempo prudente
  - Tiempo Normal
  - Tiempo no prudente
12. ¿Sus preguntas fueron contestada con claridad? ¿Por qué?
- Si
  - No

13. ¿Considera usted que el personal que atiende le proporciona un servicio adecuado a su necesidad?
- Si
  - No
14. ¿Qué considera usted del Servicio que le ofrece Cesar Iglesias?
- Muy bueno
  - Bueno
  - Bien
  - Malo
15. ¿Entiende usted es necesario que se evalué la posibilidad de reestructuración un departamento de Servicio al cliente en Cesar Iglesias? (comentario)
- Si
  - No
16. ¿Considera usted que al crearse este departamento su relación con la empresa pasaría a ser?
- Mejor
  - Igual
  - Mas estable

#### Preguntas para entrevista

- ¿Conoce usted las características de un buen Servicio al Cliente?  
Explique su respuesta
- ¿Considera usted que Cesar Iglesias está ofreciendo el Servicio al Cliente adecuado? Explique su respuesta
- ¿Podría usted explicar los procedimientos actuales? Explicación
- ¿Recibe usted capacitación de Servicio al Cliente?
- ¿A parte de usted, existen más personas involucradas en este departamento? Funciones
- ¿Qué oportunidades de mejoras ve en el Servicio actual?

**ANEXO 2.**  
**CARTA AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA**  
**REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL**