

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE
SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO EN LAS LIBRERIAS.
SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA.
CASO THESAURUS, S.A. AGOSTO 2008.**

Monografía para optar por el título de
Maestría en Gerencia y Productividad

Yovanna Anabel Reyes Lora	1996-0003
Kelvin Eliesser Romero Núñez	2001-1889

Asesor:
Ivelisse Comprés Clemente, M.A., MsC

Santo Domingo, D.N. República Dominicana
30 de Julio de 2008

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SERVICIO
AL CLIENTE TELEFÓNICO EN LAS LIBRERÍAS.
SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.
CASO: THESAURUS, S.A. AGOSTO 2008.**

INDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
ADENDUM	ix
INTRODUCCION	x
CAPITULO I: SATISFACCION DEL CLIENTE.....	1
1.1 El Departamento de Servicio al Cliente.....	1
1.1.1 Estructura del Departamento de Servicio al Cliente	2
1.1.2 El personal del Departamento de Servicio al Cliente	3
1.2 La Satisfacción del Cliente	4
1.2.1 Medición de la Satisfacción del Cliente	5
1.2.2 Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción del Cliente	9
1.3 Manejo de la Calidad de Servicio y la Satisfacción de los Clientes	9
1.3.1 Manejo de las Reclamaciones de los Clientes	13
1.4 Lealtad y Gestión de la Fidelización del Cliente.....	14
1.4.1 Fidelización del Cliente.....	15
1.4.2 Relación entre Satisfacción del Cliente y Fidelidad	16
CAPITULO II : LAS LIBRERIAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE	18
2.1 El Papel de las Librerías	18
2.1.1 La librería como empresa comercial	20
2.2 Funciones de las Librerías	21
2.2.1 Funciones físico-mercadológicas	21
2.2.2 Funciones económico-financieras	22
2.2.3 Funciones de comunicación	22
2.2.4 Funciones de asistencia y consulta.....	22
2.3 El Servicio al Cliente en las Librerías.....	23
2.3.1 Cliente	23
2.3.2 Cultura de servicio de la librería.....	24
2.3.3 Paquete de servicios propuesto	24
2.3.4 Sistema de suministro	25
2.3.5 Imagen de la librería.....	25

2.4 Los clientes en las Librerías	25
2.5 El personal de las Librerías	27
 CAPITULO III : INFORMACIONES GENERALES DE THESAURUS, S.A.	29
3.1 Perfil de la empresa	29
3.1.1 Filosofía Empresarial	31
3.1.2 Descripción del entorno comercial	31
3.2 Estructura de la Organización	32
 CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	36
4.1 Encuesta aplicada a clientes de Thesaurus, S.A.	36
4.2 Análisis de los resultados de la investigación	38
 CAPITULO V : PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO EN THESAURUS, S.A.	49
5.1 Descripción de la situación actual	49
5.1.1 Infraestructura tecnológica y de comunicación	49
5.1.2 Recursos Humanos	50
5.2 Establecimiento metas y objetivos sobre la propuesta	50
5.3 Descripción de la Propuesta de Mejora	51
5.4 Descripción fuerza positivas y negativas para implementar la propuesta.....	52
5.4.1 Fuerzas positivas:.....	52
5.4.2 Fuerzas negativas:	52
5.5 Plan de implementación	53
5.6 Plan de implementación para el manejo del cambio en las personas	54
5.6.1 Diagnóstico de los Involucrados	56
5.6.2 Estrategia de Influencia	57
5.6.3 Plan de Intervenciones	58
5.6.4 Plan de Comunicación.....	59
 CONCLUSION	ix
BIBLIOGRAFIA	xi
ANEXOS	

DEDICATORIA

A Dios,

Se lo dedico primeramente a Dios, pues no existe nada en el mundo que pueda lograrse sin su voluntad. Eres tú mi señor quien me has permitido lograr completar este ciclo en mi vida, a ti la gloria y la honra por siempre mi señor.

A mis padres,

Mary y Eredito, pues han sido siempre el motivo por el cual quiero superarme cada día más. Porque con sacrificio lograron darme la oportunidad de estudiar. Porque siempre están aquí conmigo en las buenas y en las malas, ya que todo en este mundo es perecedero y solamente lo que viene de ustedes verdadero. Quiero decirles que esto es un logro más en mí vida y ustedes forman parte de el. A ustedes, esta victoria más que mía, les pertenece.

A mis hermanos,

Kelly y Misael, por su paciencia, su apoyo incondicional y su confianza. Por que me han dado las fuerzas necesarias en momentos difíciles para seguir adelante. Los quiero mucho.

A mi tía,

Nila, gracias por todo lo que has hecho por mí.

Kelvin Eliesser Romero Núñez

DEDICATORIA

A Dios,

Gracias por permitirme alcanzar esta meta, sin ti no hubiese sido posible.

A mis padres y familiares,

Por su dedicación y apoyo incondicional.

A la memoria de mis abuelos,

Aunque no están presentes físicamente sus enseñanzas me acompañarán siempre.

A mis compañeros de maestría,

En especial Alicia y Ariel, éste esfuerzo también les pertenece.

Yovanna Anabel Reyes Lora

AGRADECIMIENTOS

A Viviana,

Gracias por tu apoyo y poder contar contigo cada vez que lo he necesitado.

A mi jefa,

Miosotis Ceballo, quien en todo momento me demostró su apoyo, brindándome las facilidades necesarias para cumplir con mis compromisos universitarios.

A mis compañeros de trabajo,

Josefina Álvarez y Edward Peña, por ser pacientes conmigo y brindarme su apoyo sacrificando su tiempo de descanso para que pudiera cumplir con mis compromisos. Muchas gracias, compañeros.

A mi compañera Yovanna Reyes,

Eres la persona que todos quisieran tener a su lado siempre. Poseedora de unos valores únicos que logran transformar a la persona que esta a tu lado, inteligente, responsable, elegante, dispuesta, en fin todo lo que uno puede buscar lo tienes. Contar con tu ayuda, poder confiar en ti, recibir tu apoyo es una de las cosas más valiosas para mí. Gracias por tu paciencia y por lograr completar este compromiso académico al más alto nivel y con profesionalidad. Eres excepcional. Esa eres tú “La Compa”. Con cariño.

A la Universidad APEC y sus profesores por la enseñanza que me dieron,

A Thesaurus S.A.,

A la alta gerencia por darme la oportunidad de cumplir con mis metas personales proporcionándome todas las herramientas necesarias, el apoyo, la confianza y el tiempo para cumplir con mis compromisos. A ustedes muchas gracias.

A todos mis amigos,

Que desinteresadamente colaboraron conmigo, y que de una forma u otra aportaron su granito de arena para la elaboración de este trabajo. Hoy quiero regalar una palabra de apenas siete letras. Una palabra que nace desde mi corazón.

Gracias.

Kelvin Eliesser Romero Núñez

AGRADECIMIENTO

A Dios,

Por su presencia en mi vida, porque todo lo tengo y lo que soy se lo debo a Él, gracias por brindarme esta oportunidad de superación personal y profesional.

A mis padres,

Por apoyarme en todo lo que me propongo y motivarme a ser mejor cada día.

A mis familiares,

Por el respaldo incondicional que siempre me brindan.

Alexis,

Gracias por estar presente brindándome amor y apoyo en todo momento.

A mi compañero Kelvin Romero,

Juntos iniciamos este camino llegando a ser hoy más que compañero un gran amigo con el que contaré siempre, agradezco tu confianza durante el desarrollo de éste proyecto, así como el compañerismo y solidaridad que me brindaste durante estos dos años. Eres una gran persona.

A Ivelisse Comprés, por su asesoría y por ayudarnos a realizar un buen trabajo.

Yovanna A. Reyes Lora

ADENDUM

La presente propuesta fue realizada con el objetivo de mejorar el proceso de servicio al cliente brindado por la vía telefónica por Thesaurus, S.A., en la ciudad de Santo Domingo, en el periodo de agosto 2008. Basada en las constantes quejas recibidas por parte de los clientes de dicha empresa, en cuanto a las deficiencias en las atenciones recibidas de manera telefónica y en la importancia de ofrecer un servicio de calidad.

En la metodología de investigación fue empleada la investigación descriptiva planteando paso a paso un proyecto de mejora y auxiliándose del método deductivo, fueron tomados conceptos generales del negocio de las librerías y en base a estos diseñar la propuesta para Thesaurus, S.A.

Fueron consultadas diversas fuentes para la obtención de informaciones entre las que se encontraban como fuentes secundarias: libros, boletines y publicaciones electrónicas, y como fuente primaria, la aplicación de un cuestionario constituido de preguntas y declaraciones que pretendían conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio que se les brinda.

A través de dicha investigación de mercado, se logró determinar que la principal causa de insatisfacción en los clientes de Thesaurus, S.A. la constituye las deficiencias en el servicio que se les ofrece por la vía telefónica y que por tanto la empresa en cuestión deberá tomar medidas en dicho sentido.

INTRODUCCION

En un ambiente de constante cambio, donde la competencia se torna cada vez más intensa y los clientes más exigentes, es necesaria la utilización de estrategias de diferenciación que le permitan a las organizaciones satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores al tiempo de lograr una ventaja competitiva.

Independientemente del sector al que pertenezca, el servicio al cliente es el elemento al que recurren las organizaciones a fin de diferenciarse del resto de la competencia, especialmente en aquellos negocios como es el caso de las librerías, que dada su naturaleza rara vez poseen elementos que le permitan crear una identidad.

Es por esto que con la finalidad de responder y satisfacer las exigencias de sus clientes y a la vez fortalecer su principal arma de diferenciación, Thesaurus, S.A., pionera en el concepto de librería café en el país, se ve en la necesidad de mejorar el servicio que ofrece a sus clientes por la vía telefónica.

En la presente monografía, se presentan los factores que influyen en el diseño de una propuesta de mejora del servicio al cliente en Thesaurus, S.A. y cuenta con la siguiente estructura:

En el Capítulo I sobre la *Satisfacción del Cliente*, se definen y explican los conceptos necesarios para comprender la importancia del servicio al cliente como elemento a través del cual las empresas pueden lograr satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, así como su importancia en la fidelización de los mismos.

El Capítulo II sobre las *Librerías y el Servicio al cliente*, explica el papel de las librerías como empresa y sus funciones comerciales. También expone la importancia del servicio al cliente en este tipo de negocio y los factores relevantes en cuanto al personal que la integra y la clientela de la misma.

En el Capítulo III son presentadas *Informaciones Generales de Thesaurus, S.A.*, su filosofía empresarial y una descripción del entorno comercial en el que se desenvuelve así como su estructura organizacional.

El Capítulo IV, *Investigación de Mercado*, contiene informaciones que muestran el grado de satisfacción de los clientes de Thesaurus, S.A. respecto al servicio que reciben, ya sea al momento de visitar el establecimiento o al establecer contacto vía telefónica.

Finalmente en el Capítulo V se presenta la *Propuesta de mejora en el proceso de servicio al cliente telefónico en Thesaurus, S.A.*, la cual incluye un análisis de la situación actual de dicha empresa en lo referente sus capacidades de tecnología, comunicación y fuerza laboral. Presenta además un plan de implementación de la misma que incluye las diferentes actividades cuyo desarrollo permitirán el éxito de la misma.



CAPITULO I

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CAPITULO I

SATISFACCION DEL CLIENTE

Uno de los principios básicos de la naturaleza humana es el deseo de ser apreciado. La atención al cliente se centra en apreciar a la persona más importante del negocio: el cliente. Lograr la satisfacción del cliente a través de productos y servicios no solo resulta indispensable para las empresas ocupar una posición importante en el mercado, sino que influye considerablemente en su imagen de marca, en el volumen de sus ventas y en la creación de clientes leales.

Resulta de vital importancia que las organizaciones comprendan el porqué deben satisfacer a sus clientes y su influencia en la fidelización de clientes. Deben entender la importancia de conocer en que medida sus productos y servicios satisfacen a sus clientes y contar dentro de su estructura organizacional con un departamento de servicio al cliente a fin de coadyuvar activamente con todas las acciones encaminadas a lograr la anhelada satisfacción del cliente.

1.1 El Departamento de Servicio al Cliente

Para toda organización, el departamento de servicio al cliente tiene como principales objetivos el diferenciar a la empresa dentro de su mercado y crear una cultura corporativa capaz de vincular a todo su equipo humano en los objetivos empresariales. La atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas.¹

¹ <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>. Consultada 16 de mayo 2008.

Este departamento es quizás el que mayor número de definiciones tiene en cuanto a sus funciones, ya que, dependiendo del sector, cultura corporativa y óptica de marketing, las diferencias pueden ser muy amplias, desde enfocarlo estrictamente a emisión y control de pedidos en el sector industrial y algo de consumo, hasta en las empresas de nuevas tecnologías, cuyos principales cometidos son los de informar, satisfacer necesidades y fidelizar al cliente. Las principales áreas de actividad en las que el Departamento de Servicio al Cliente actúa son²:

- Consecución y fidelización de los clientes.
- Minimizar el tiempo de servicio.
- Acelerar los cobros.
- Descubrir las áreas de mejora.
- Marcar las tendencias del mercado.
- Mejorar el control de la red de ventas.
- Detectar rápidamente la entrada de la competencia.
- Controlar precios de venta reales.
- Actuar como fuente de información.

1.1.1 Estructura del Departamento de Servicio al Cliente³

Estratégicamente se aconseja que dentro de la empresa, el departamento sea independiente y de no ser posible, por lo menos crear comités internos de trabajo formados por los departamentos de: marketing, ventas, finanzas, logística, producción, de cara a marcar las pautas a seguir como si tuvieran un departamento propio.

Su estructura, dependerá de la cantidad de trabajo existente por lo que podrá ser dividido por zonas geográficas, características del producto, tipos de venta o unidades de negocio y asignar zonas y tareas a cada integrante. Con esta

² <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>. Consultada 16 de mayo 2008.

³ Id.

estructura de departamento es más fácil controlar el trabajo del equipo que forma la atención a clientes y también consigue acabar con los cuellos de botella. Las responsabilidades quedan delimitadas y la calidad del trabajo aumenta considerablemente. Pero lo fundamental de crear estructuras es realizar un análisis a fondo del flujo de trabajo y realizar las asignaciones equilibradamente.

1.1.2 El personal del Departamento de Servicio al Cliente

Los empleados que tienen contacto con el cliente tienen importancia especial. Son las personas cuyas principales responsabilidades las llevan a un contacto constante con los clientes, en persona, por teléfono o por otros medios.⁴ Quienes integran el departamento de servicio al cliente deben ser flexibles y vanguardistas en las ideas que le permita evolucionar profesionalmente de forma paralela a las necesidades de los clientes. Un servicio al cliente extraordinario se convierte en ilusión cuando no hay concordancia entre el tipo de personas contratadas y el tipo de personas de las cuales los clientes esperan recibir servicio⁵.

Las empresas orientadas al servicio al cliente deben reclutar y contratar las personas con mayor potencial para implementar su estrategia de servicio, con un perfil que refleje los valores y la estrategia de servicio de la compañía y también las exigencias particulares del cargo. Según un estudio aplicado a los agentes de servicio de una importante compañía de comunicaciones, el excelente servicio al cliente que ofrece se debe a ciertas destrezas críticas⁶:

- **Claridad de palabra:** Capacidad de comunicarse verbalmente en forma clara y comprensible.

⁴ Evans, James R., Lindsay, William M. Administración y Control de la Calidad. Pág. 168

⁵ Ibíd. Pág. 218

⁶ Ibíd. Pág. 226-227

- Descubrimiento de información verbalmente: Capacidad de descubrir la información importante y pertinente acerca de un problema por medio de preguntas o de la conversación.
- Flexibilidad: Capacidad de recuperar la energía y el entusiasmo rápidamente después de un suceso desalentador.
- Persistencia: capacidad de persistir a pesar de factores como la fatiga, las distracciones, el tedio o el rechazo, y capacidad de seguir esforzándose por alcanzar metas difíciles de lograr.
- Tolerancia a la tensión: capacidad de soportar las presiones y el ritmo acelerado del trabajo, y capacidad de mantener un alto nivel de desempeño a través del tiempo.
- Empatía: capacidad de ponerse mentalmente en la situación de otra persona y de comprender lo que ella siente.

1.2 La Satisfacción del Cliente

Se ha discutido y publicado mucho acerca del manejo de la calidad total, mejora continua de calidad, servicio al cliente y satisfacción del cliente. Los defensores de estas teorías o estilos de conducir los negocios, tienden a enfatizar la importancia de cumplir especificaciones, mantener el proceso bajo control, satisfacer los requerimientos, dar a los clientes lo que quieren y manejar sus reclamos eficazmente, sin embargo, ninguna de estas técnicas es vital para el éxito de un negocio.⁷

El factor más importante ahora es la satisfacción del cliente. Si el cliente no está satisfecho dejará de hacer negocios con la empresa. Todo lo que haga para

⁷ Horovitz, Jacques. La satisfacción total del cliente. Pág. 45

alcanzar una excelente calidad y servicio no importa si no trabaja para satisfacer a cliente. Pero, ¿qué es satisfacer al cliente?

Es la percepción que tiene el cliente de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas. Por ejemplo: el cliente compra algo y espera que trabaje correctamente; si lo hace, estará satisfecho, si no lo hace, estará insatisfecho.

Los clientes satisfechos compran más y más seguido lo que es una verdad muy simple: los clientes satisfechos hacen negocios con la empresa con más frecuencia. Mientras más satisfecho esté un cliente más dinero gastará por lo que aumentaran sus ventas y sus utilidades serán mayores.

Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención son la calidad y el servicio. Por consiguiente, la meta final de un negocio no debería ser producir un servicio o producto de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes. Su meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan a través del tiempo. Por lo tanto, ofrecer productos de alta calidad y servicio superior al cliente son elementos necesarios cuando la empresa considera su meta final.⁸

1.2.1 Medición de la Satisfacción del Cliente

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio, pues a través de ésta es posible determinar si los clientes están satisfechos con los productos y servicios que ofrece. La medición es un componente crítico para determinar si los programas de servicios y desempeño general de la empresa están alcanzando o excediendo las necesidades de sus clientes.⁹

Un sistema eficaz de medición de la satisfacción del cliente permite obtener información confiable acerca de las calificaciones específicas de los productos y

⁸ Horovitz, Jacques. Op Cit. Pág. 63

⁹ Evans, James R., Op. Cit. Pág. 175

servicios, así como sobre las relaciones entre estas calificaciones y el comportamiento probable del cliente en un mercado futuro. La medición de la satisfacción del cliente hace posible¹⁰:

- Descubrir las percepciones del cliente sobre la forma en que la empresa satisface sus necesidades, e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores del deleite.
- Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores, para apoyar la planeación y mejores iniciativas estratégicas.
- Descubrir las áreas que necesitan mejorar en el diseño y la entrega de productos y servicios, así como la capacitación y orientación para los empleados.
- Hacer el seguimiento de las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

Antes de medir algo es necesario saber qué se está midiendo y por qué. Los siguientes pasos introducen las razones para medir la calidad y la satisfacción de sus clientes. Cuando se conoce por qué lo está haciendo, y se lleve a cabo, será más sencilla la implementación de los resultados del programa de medición. Para poder tener éxito el programa debe de contestar las preguntas esenciales:

¿Quién?, ¿quién hará la medición de la calidad?

Cualquiera.

¿Qué?, ¿qué va a medir?

Todo y cualquier cosa que afecte al cliente.

¹⁰ Evans, James R., Op. Cit. Pág. 175

¿Cuándo?, ¿cuándo debe medirlo?

Todo el tiempo.

¿Dónde?, ¿dónde se debe medir?

En toda la compañía y en cada proceso que tenga algún efecto en la satisfacción del cliente y la calidad.

¿Cómo?, ¿cómo se debe medir?

Debe establecer estándares de desempeño y criterios cuantificables contra los que usted va a evaluar su desempeño usando números y datos.

¿Por qué?, ¿por qué va a medir?

Para aprender a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del clientes.

El hecho de que la satisfacción del cliente es una actitud psicológica, recibe las influencias de sus expectativas y percepciones de calidad y valor, lo que la hace difícil de medir en bases a una sola medida o indicador, pudiendo solo observarse de manera indirecta. Las mediciones o indicadores se basan en los requerimientos o necesidades del cliente, pudiendo incluirse atributos del producto como calidad, desempeño, facilidad de uso y facilidad de mantenimiento; atributos de servicio como actitud, tiempo de servicio, entrega oportuna, manejo de excepciones. Una forma de asegurar que el indicador es apropiado consiste en recopilar la información sobre importancia y desempeño de las características de calidad clave. Lo ideal es que la empresa tenga un alto desempeño en las características importantes y no desperdicie sus recursos en características de poca importancia.¹¹

La medición de la satisfacción del cliente no debe estar limitada a los clientes externos; la información proveniente de los clientes internos también contribuye a la evaluación de las fortalezas y debilidades de una organización. A menudo,

¹¹ Evans, James R., Op. Cit. Pág. 175

los problemas que provocan la insatisfacción de los empleados son los mismos que causan la insatisfacción de los clientes externos. Muchas empresas utilizan encuestas de opinión entre los empleados, o medios semejantes, para buscar la retroalimentación de los trabajadores sobre el ambiente laboral, las prestaciones, remuneraciones, la administración, las actividades en equipo, recompensas y reconocimientos así como los planes y valores de la empresa.¹²

Las encuestas formales por escrito son los medios mas comunes para medir la satisfacción del cliente, aunque también se utilizan las entrevistas personales, las entrevistas telefónicas y los grupos de enfoque. Las encuestas por escrito tienen la ventaja de los bajos costos en la recopilación de datos, la autoadministración y la facilidad de análisis, sin embargo, sufren de una alta tendencia al sesgo de no recibir respuesta, requieren de tamaños de muestras grandes y miden las percepciones predeterminadas de lo que es importante para los clientes, lo que reduce el panorama de la información cualitativa que puede obtenerse. Por otra parte, las entrevistas personales y grupos de enfoque requieren de tamaños de muestra mucho menor y generan gran cantidad de información cualitativa, pero incurren en costos altos y es necesario que los participantes inviertan tiempo en ellas. Las entrevistas telefónicas pertenecen a una categoría intermedia entre ambos extremos y parecen ser el enfoque preferido para las empresas que tienen un número limitado de clientes de negocios.¹³

Las preguntas incluidas en una encuesta deben redactarse de manera correcta para lograr resultados con base en los cuales se pueda emprender una acción. Las respuestas deberán estar directamente relacionadas con procesos de negocios clave, de modo que quede claro que es lo que se debe mejorar y la información se pueden traducir a las implicaciones para los costos/ingresos a fin de apoyar las prioridades de mejorar.¹⁴

¹² Evans, James R., Op. Cit. Pág176

¹³ Id.

¹⁴ Id.

1.2.2 Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción del Cliente

El beneficio principal de un programa de medición es que la organización podrá darle a la gente retroalimentación objetiva y significativa. Podrá ver cómo lo están haciendo ahora, compararlo con algunos estándares de excelencia o de desempeño, y decidir el modo preferible para mejorar esa medición.

Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de los clientes pueden resumirse en cinco declaraciones¹⁵:

- 1 Las medidas le dan a la gente un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a sus clientes.
- 2 Las medidas le darán a la gente un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto lo llevará a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de sus clientes.
- 3 Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente está midiendo la actuación de la compañía.
- 4 Las medidas le dicen lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de sus clientes y cómo debe hacerlo. Esta información también puede venir directamente de sus clientes.
- 5 Las medidas motivan a la gente a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.

1.3 Manejo de la Calidad de Servicio y la Satisfacción de los Clientes

Luego de medir la calidad y la satisfacción de los clientes ¿qué hacer con la información? Las compañías tienen dos opciones: pueden ser proactivas y empezar el proceso de manejo de servicio de satisfacción de sus clientes antes

¹⁵ www.tochtli.net/presentaciones/CMSC.ppt. Consultada el 19 de mayo de 2008.

de ponerse en contacto con ellos o pueden ser reactivas y esperar a que los clientes se quejen o les digan qué hacer. Algunas compañías se comportan de ambas maneras. Sin embargo, es recomendable que la empresa haga todo lo posible para manejar proactivamente su calidad y esfuerzo de satisfacción de clientes.¹⁶

Para manejar proactivamente su calidad de servicio y la satisfacción de sus clientes las empresas pueden hacer algunas de las siguientes acciones¹⁷:

➤ Todo el Mundo Trabaja Para el Cliente

Debe convertirse total y completamente en una organización orientada al cliente. Los empleados no trabajan para la compañía, trabajan para sus clientes. Sin clientes no hay negocios y no hay compañía. Por lo tanto, las organizaciones deben poner a sus clientes en el pedestal más alto posible y hacer todo lo que pueda para asegurar su satisfacción.

➤ Conocer íntimamente a sus Clientes.

Las compañías que conocen más íntimamente a sus clientes son más rentables que sus competidores. Esto es porque estas compañías les dan a sus clientes exactamente lo que quieren y piden. La empresa debe hacer todo lo que esté a su alcance para saber quiénes son, qué necesitan, qué quieren y qué esperan, y cómo quieren que se los dé. Después, proporcionárselo justamente de esa manera, incluso si esto significa modificar su producto o servicio actual, o sus políticas.

➤ Introducir la Calidad.

Una vez que sepa lo que sus clientes quieren de la empresa, debe concedérselo en el nivel más alto posible de calidad. Recordando que calidad es lo que el cliente considera como calidad y que esto puede cambiar diariamente. La

¹⁶ www.tochtli.net/presentaciones/CMSC.ppt. Consultada el 19 de mayo de 2008.

¹⁷ Id.

organización debe introducir calidad en sus productos y servicios desde el principio

➤ **Desarrollar un Enfoque apasionado hacia el Cliente.**

El que la compañía esté enfocada al cliente no es suficiente. Esto lo hará razonablemente competitivo ya que todas las compañías piensan que están enfocadas hacia el cliente. Lo que debe hacer es convertirse en un apasionado de sus clientes. Su enfoque hacia los clientes debe ser tan profundo y dedicado que se introduzca al modo de ser del personal y a la vida de sus negocios. Los clientes son la sangre que le da vida al negocio, por lo tanto, debe ser tratado con cuidado, afecto y atención.

➤ **Capacitar a los Empleados.**

Éste es uno de los elementos más críticos para producir calidad y alcanzar la satisfacción de los clientes. El servicio a los clientes y la mejora de la calidad es trabajo de todos, por lo tanto, se debe capacitar al personal tanto en los aspectos técnicos de su trabajo como en los aspectos relacionados con el servicio de su puesto. Todos deben darle servicio a los clientes, no nada más el “Departamento de Servicio al Cliente”. De hecho, pudiera pensarse en no tener un departamento de servicio al cliente. Esto forzaría a todos a depender únicamente de ellos mismos para tomar la responsabilidad de servir y satisfacer a los clientes.

➤ **Apoderar a sus Empleados.**

Capacitar a sus empleados no es suficiente, las empresas deben darles también autoridad y facultades para hacer lo que se necesite para garantizar la satisfacción de sus clientes. Todos deben tener la autoridad necesaria para asegurar la total satisfacción de los clientes. Si les da facultad a los empleados, se incrementará agradablemente su compromiso hacia su trabajo, la empresa y sus clientes.

➤ Medir, Medir, Medir.

La medida lo es todo. Hay dos razones importantes para esto: lo que se mide se hace y se debe medir para mejorar. Por lo tanto, es necesario medir el desempeño de los empleados y de la empresa misma. Medir la calidad de los productos y servicios que produce y vende, los niveles de satisfacción y la percepción de sus clientes acerca del servicio que les brinda para luego hacer los cambios apropiados y necesarios basándose en los resultados de estas medidas.

➤ Reconocer y Recompensar.

La empresa debe reconocer y recompensar tanto a sus empleados como a sus clientes. Mostrar su aprecio a los empleados que hicieron un buen trabajo, hacer notar que se preocupan por ellos como personas, no solamente como trabajadores. Mostrar a sus clientes que aprecia su negocio, haciéndoles saber también que se preocupa por ellos como personas, no solamente como compradores de su producto o servicio. Cuando se le reconoce a la gente su esfuerzo la recompensa debe ser significativa, y esto no necesariamente significa que sea monetaria. La gente busca reconocimiento por su esfuerzo.

➤ Hacer más que los demás.

Todo el mundo busca y espera más valor por su dinero. Todos los competidores anuncian su calidad y el valor que representa. La empresa debe hacerse notar haciendo más que los demás por sus clientes. Brindarles tanto valor agregado y beneficios como pueda. Hacer todo lo que pueda satisfacer a sus clientes y que los clientes no esperen de la empresa.

➤ Hacerlo mejor.

Algunos negocios hacen encuestas entre sus clientes y encuentran que están muy satisfechos y creen que están obteniendo productos y servicios de calidad. Con esto el negocio queda muy complacido y empieza a dormirse en sus laureles. Eso no es posible en la economía actual ni en el ambiente de

competencia. Si los clientes dicen que su calidad es excelente y su servicio superior, y que están altamente satisfechos con la manera como es tratado, inmediatamente la empresa debe buscar maneras de hacer mejor todo lo que hace.

1.3.1 Manejo de las Reclamaciones de los Clientes

Uno de los factores que más influencia tiene en relación con la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad de servicio es la manera como se manejan las reclamaciones. Desafortunadamente, muchos clientes juzgan a una compañía por lo bien que responden a sus reclamaciones, reembolsos o cambios. En pocas palabras, lo mejor es que la empresa acepte graciosamente todas las peticiones de devolución y de cambio.¹⁸

El servicio incondicional traerá, a la larga, más beneficios que cualquier otra acción para desarrollar clientes satisfechos, que se mantengan leales y que recomienden la empresa a otros clientes. Cuando un cliente reclama no debe ser visto como un problema sino como una oportunidad. Los clientes aportarán información gratis acerca de la manera como puede ser mejorado el negocio. También estarán diciendo exactamente qué hacer para asegurarse de que los satisfaga ahora y en el futuro. Para manejar las reclamaciones de los clientes, la empresa debe¹⁹:

- **Disculparse:** hacer que el cliente sepa que se está apenado por la molestia causada. Aunque no sea su culpa, es necesario responsabilizarse y resolver su reclamación.

- **Refraseo Inmediato:** el personal de servicio al cliente debe repetir la reclamación en sus propias palabras para asegurarse de que se entendió su naturaleza exacta y están en completo acuerdo.

¹⁸ www.tochtli.net/presentaciones/CMSC.ppt. Consultada el 19 de mayo de 2008.

¹⁹ Id.

- **Empatía:** Comunicar claramente a su cliente que entiende el problema y se da cuenta de cómo se siente. Haga énfasis también en que está usted agradecido de que trajo el problema a su atención porque le da la oportunidad de corregir la situación.
- **Restitución:** dar lo que el cliente espera o quiere de la empresa para resolver su reclamación antes de que abandone la tienda. Después de que la reclamación esté resuelta ofrecerle algo extra: Un cupón de descuento, un regalo o permítale comprar otro artículo a un precio con descuento. Hacer algo extra para agregar valor a lo que pudo ser una mala situación.
- **Realizar seguimiento:** revisar los objetos y servicios con todos los clientes antes de que abandonen la tienda para asegurarse de que están satisfechos. Después, llamarlos por teléfono o enviarles una nota luego de la solución de su reclamación para asegurarse de que estén satisfechos. Inclusive, puede agregar un cupón de ventas en su nota asegurándose de continuar en contacto con este cliente.

1.4 Lealtad y Gestión de la Fidelización del Cliente

Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de bienes y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre muchas ofertas de marketing? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas les brindarán y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran nuevamente y cuentan a otros individuos sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

Los gerentes de marketing deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiados bajas, quizás satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, tal vez los compradores se

desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor.²⁰

Una buena administración de las relaciones con el cliente origina alta satisfacción en él. A la vez, los clientes muy satisfechos permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Algunos estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de los clientes casi insatisfechos, satisfechos hasta cierto punto y totalmente satisfechos, incluso una ligera disminución de la satisfacción completa originaría un enorme descenso en la lealtad. Por lo tanto, el objetivo de la administración de la relación con el cliente no es solo crear satisfacción del cliente, sino su deleite.²¹

Las compañías se están dando cuenta de que perder un cliente significa perder algo más que una venta. Significa perder el flujo de compras total que el cliente realizaría durante una vida de patrocinio.

1.4.1 Fidelización del Cliente

Son numerosas las definiciones de la fidelización, cuyos autores modifican en función de los sectores considerados y de los objetivos estratégicos perseguidos o de las corrientes de pensamiento a las que se adhieran. No obstante, la fidelización no es sino la característica de una estrategia de marketing concebida y llevada a la práctica con el fin de hacer que los consumidores sean fieles al producto, al servicio, a la marca y/o al punto de venta. También debe permitir un mejor control de la actividad de la empresa en cuestión y, más adelante, una mayor rentabilidad de dicha actividad. Conviene, pues, no confundir fidelización con retención.²²

²⁰ Kotler., Philip. Marketing: versión para Latinoamérica. Pág. 6

²¹ Ibíd. Pág. 20

²² Jean-Marc Lehu, Fidelizar al cliente: Marketing, Internet e imagen de marca. Pág. 32

Existen diferentes formas de fidelización, en cuanto a la técnica de fidelizar sobre el terreno, es importante hacer la distinción entre fidelización inducida y fidelización buscada.

La fidelización inducida resulta de una voluntad estratégica de cerrar el mercado, o de consecuencias del entorno y/o de características del producto, pero se basa en una relativa ausencia de libertad para el consumidor.²³

La fidelización buscada es la más interesante debido a que es la que pretende seducir al consumidor.²⁴

Una estrategia de fidelización debe resultar de una profunda reflexión sobre los elementos de diferenciación que la empresa podría proyectar a fin de aparecer, a los ojos de los consumidores, verdaderamente diferente de sus competidores.

1.4.2 Relación entre Satisfacción del Cliente y Fidelidad

Los clientes satisfechos producen diversos beneficios para la empresa. En primer lugar, son menos sensibles respecto al precio. Además, hablan positivamente de la empresa y de sus productos, y se mantienen fieles durante periodos más largos. Sin embargo, la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad varía considerablemente entre sectores y situaciones competitivas.²⁵

En todos los casos, a medida que aumenta la satisfacción aumenta la fidelidad. Un descenso en la satisfacción total del cliente, incluso uno muy ligero, puede provocar una caída muy pronunciada de la fidelidad. Esto significa que las empresas deben apuntar alto si quieren conservar sus clientes. El maravillar a un cliente crea una relación emocional con un producto o un servicio, y no simplemente una preferencia racional. Esto, a su vez, crea una fidelidad mayor por parte del cliente.

²³ Jean-Marc Lehu. Op. Cit. Pág. 34

²⁴ Id.

²⁵ Philip Kotler., Op. Cit. Pág. 19

En resumen, el personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes. No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores claves para alcanzar el éxito en los negocios. Puesto que los clientes muy satisfechos permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Por tal motivo, conseguir que sus clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes en toda la organización. Muchas de ellas establecen programas de medición de la satisfacción y tratamiento de reclamaciones con la finalidad de detectar áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.



CAPITULO II

LAS LIBRERÍAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE

CAPITULO II

LAS LIBRERIAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE

Las empresas utilizan diferentes estrategias a fin de lograr una ventaja competitiva dentro del mercado en el cual se desempeñan, donde las expectativas y exigencias del cliente se han tornado más complejas y la competencia se ha intensificado. Una de las estrategias cuya utilización se hace más frecuente lo es la diferenciación basada en el servicio al cliente.

El servicio al cliente se ha convertido en el principal elemento diferenciador utilizado por las organizaciones independientemente del sector en el que se desenvuelva, sobretudo en aquellos negocios que presentan una oferta similar en cuanto a precio y producto, como es el caso de las librerías, que deben basar la creación de su identidad específica y la diferenciación del resto de sus competidores en elementos de servicio.

2.1 El Papel de las Librerías

Una librería es una tienda cuyo principal producto de venta lo constituyen los libros, las hay de varios tamaños desde las independientes que ofrecen una gran cantidad de ejemplares, hasta las grandes cadenas y superalmacenes. Muchas instituciones educativas, como las escuelas y las universidades, dentro de sus instalaciones cuentan con librerías donde sus alumnos puedan adquirir los textos requeridos en sus programas de estudio. También, se hace mas frecuente la oferta de libros en grandes tiendas departamentales.²⁶

Por otro lado, existen librerías que comercializan libros de segunda mano a menor precios que los nuevos, generalmente primeras ediciones, libros antiguos, ejemplares agotados y títulos que han dejado de ser impresos.

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Librer%C3%ADas>. Consultada el 04 de junio de 2008.

Con el advenimiento de la tecnología, han surgido las librerías virtuales, en la cuales es posible ofertar una mayor cantidad de libros sin necesidad de tenerlos físicamente. Este formato de librería ha ganado la aceptación de los clientes, debido a la rapidez en el servicio, envío a domicilio y la facilidad del pago.

Muchas librerías incluyen en su surtido de mercancías artículos relacionados con los libros como separadores, postales y revistas. Otras optan por incluir cafés dentro de sus instalaciones así como áreas que puedan ser escenario de numerosas actividades culturales y educativas.

La librería forma parte importante del canal de distribución del libro, ya que participa en el proceso de transferencia del mismo desde el productor hasta el lector, volviéndose temporalmente su dueño. En el negocio del libro, los canales de distribución pueden ser directos, en el cual el producto pasa del editor al lector a través de la venta directa, mientras que en los canales indirectos participan intermediarios comerciales y las ventas pueden ser al por mayor o al detalle.²⁷

Según la Red Latinoamericana de Librerías la razón de la existencia de las librerías radica en su función primaria de intermediario, relacionada con la capacidad de prestar servicios comerciales especializados en forma más eficiente que otros actores del canal comercial. La función económica de la librería es conectar la producción de libros con el consumo, asumiendo una serie de costos, los cuales, pueden cargarse en cualquier punto del canal comercial y convertirse en problema del productor, el intermediario o el consumidor, reduciendo los costos globales del proceso distributivo mismo.

²⁷ La Librería como Centro de Servicio al Cliente. Boletín de la Red Latinoamericana de Librerías No. 9. http://www.cerlalc.org/nuevo_boletin/08/RedLibreros9/banco.htm. Consultado el 4 de junio de 2008

2.1.1 La librería como empresa comercial

La librería es una organización económica cuyo objetivo es proveer servicios de distribución; su papel es distribuir libros efectuando una transformación económica, pues los pone a disposición en los momentos y los lugares más adecuados para satisfacer la demanda y las necesidades del comprador-lector. La librería es una sociedad humana. La constituyen personas que tienen en mente los intereses de la organización; ante todo, el librero empresario que invierte recursos financieros asumiendo los riesgos correspondientes, y los colaboradores que arriesgan su trabajo si la empresa no se desempeña de un modo económicamente equilibrado.²⁸

Es conveniente hacer algunas observaciones con respecto a estas dos clases de representantes de los intereses de la organización. El librero empresario se ve obligado a invertir recursos financieros. No es un mero intermediario, cuya tarea sería conciliar a dos partes y que sólo obtendría una compensación, es decir una comisión, si el proyecto resultara exitoso: el mediador se limita a emplear su tiempo para facilitar el éxito del proyecto.

Abrir y administrar una librería implica, por el contrario, utilizar el capital: se trata, sobre todo, de pagar los costos de instalación, de invertir en un inventario de libros, en equipos de ventas, en la renta, etc. El financiamiento que ofrecen los editores mismos puede ayudar a absorber parte de estas necesidades económicas, pero nunca será suficiente para cubrirlas por completo, de modo que será necesario recurrir a capitales privados del empresario o préstamos bancarios. La inversión efectuada por el dueño se justifica sólo si existen utilidades. De otro modo, el dinero invertido hubiera sido mejor gastado adquiriendo bonos gubernamentales o en otra actividad que no implicara el riesgo de perder el capital, como sucede al abrir y administrar una librería.²⁹

²⁸ Brunetti, Collesei. La librería como negocio: Economía y administración. Pág. 5

²⁹ Id

No se puede negar, además, que la situación económica de los colaboradores depende del buen funcionamiento de la librería: su remuneración periódica y su estabilidad laboral tienen una estrecha relación con el éxito o fracaso de ésta.

La rentabilidad es importante porque estos intereses no pueden ser satisfechos si la librería no dura en el tiempo. En otras palabras, la empresa debe respetar el equilibrio entre costos y ganancias, entre entradas y salidas de dinero. Esta es la condición que permite que cualquier empresa, incluso la librería, perdure en el tiempo.

2.2 Funciones de las Librerías

En la Declaración del Primer Congreso Iberoamericano de Libreros, celebrado en Colombia se afirma: “que existe un amplio y fundamentado consenso acerca de la función social de la librería. La librería garantiza la vigencia y circulación de culturas diversas, variadas y plurales, garantiza la disponibilidad de las tradiciones culturales, idiomáticas, artísticas o intelectuales necesarias para la formación de ciudadanos lúcidos y de individuos libres, garantiza el acceso al conocimiento adecuado para la educación y el desarrollo de las capacidades fundamentales para el desarrollo de la sociedad y la construcción del futuro. La librería –espacio de cultura- es también sitio de intercambio, factor de enriquecimiento de la comunidad, espacio público, en fin, que ha de ser promovido y defendido por todos los actores de la vida pública.”³⁰

Los principales tipos de función comercial de una librería identifican sobre todo los siguientes aspectos³¹:

2.2.1 Funciones físico-mercadológicas

Relativos al reagrupamiento o fraccionamiento de bienes homogéneos (compra de grandes cantidades de un título para vender ejemplares individuales,

³⁰ Declaración 1er. Congreso Iberoamericano de Libreros. Disponible: <http://libreroscentroamericanos.word press.com/2007/06/06/declaratoria-del-primer-congreso-iberoamericano-de-libreros/>. Consultado el 4 de junio de 2008

³¹ Brunetti, Giorgio. La librería como negocio: Economía y Administración. Pág. 42-45

agrupamiento de libros y otras mercancías en un paquete promocional), a la constitución de inventarios o surtido de bienes (comprados a diversos editores para constituir un surtido más amplio y profundo por tema o género), al almacenaje (almacenaje de libros para tener disponibilidad continua) y al transporte (disponibilidad de los libros en lugares diferentes del de la producción).

2.2.2 Funciones económico-financieras

Se refieren al financiamiento brindado a la clientela ya que la posibilidad de modificar los precios está notablemente limitada. El financiamiento a la clientela puede asumir varias formas: ventas a crédito, separación de libros, diferición de pagos, pago en cuotas. Las formas y las condiciones se discriminan de acuerdo con el cliente y el tipo de producto vendido (grandes obras, colecciones, títulos individuales, etcétera).

2.2.3 Funciones de comunicación

Se refieren tanto a los aspectos de información como a los de comunicación y promoción comercial. Sin embargo, no hay que olvidar la función informativa que la librería desempeña con sus proveedores, los distribuidores y los editores. Esta información mejora la operación de los flujos logísticos, la composición de los inventarios y, remontándonos a los inicios del proceso, a producción de libros.

2.2.4 Funciones de asistencia y consulta

Que dependen del tipo de venta elegido y pueden adoptar diversas formas y cantidades. Una librería de autoservicio incorpora parte de estas funciones en las decisiones de exhibición y mercadotecnia, así como en el acceso a la información computarizada, mientras que una librería especializada hace énfasis en el inventario y una librería tradicional en la intervención del librero, que siempre está presente y puede convertirse en una ventaja competitiva para la librería. El riesgo comercial está fuertemente atenuado por el mecanismo de los

descuentos, pero no se pueden ofrecer muchas garantías, en vista de las características del producto vendido.

2.3 El Servicio al Cliente en las Librerías

Las librerías generan y venden una serie de servicios al comercializar los productos, que van de acuerdo a las necesidades de responder a las exigencias y expectativas de los clientes así como a la diferenciación de la competencia.

La librería debe ser considerada como un centro de servicio al cliente, ya que aunque el objeto tangible de la compra es el libro, la acción directa del librero se centra en brindar servicios. A diferencia de otros tipos de comercio la librería no posee instrumentos para diferenciar su producto, por lo que debe basar la creación de su identidad específica y la diferenciación de la competencia en elementos de servicio, mientras mayor es la calidad y variedad del servicio en esa misma medida podrá su oferta distinguirse de la de sus competidores y volverse atractiva para el consumidor.

El proceso de definición del servicio y el uso que le da la clientela de la librería suceden dentro de un sistema de servicio que comprende cinco elementos interconectados³²:

2.3.1 Cliente

Con sus expectativas y sus necesidades, ayuda a determinar tanto la definición del tipo de servicio que debe ofrecerse como el modo en que ha de operar, en función de la necesaria interacción que debe existir entre el cliente mismo y el personal de la librería para que se produzca el servicio. Además es indispensable considerar los diversos tipos y varios segmentos de clientes presentes en la librería para poder definir los servicios y los diversos niveles de servicio en que hay que invertir.

³² Brunetti, Giorgio. Op. Cit. Pág. 46-48

2.3.2 Cultura de servicio de la librería

La cultura de servicio de los trabajadores de la librería se determina mediante valores compartidos por todos en la organización (por ejemplo la satisfacción del cliente, la disponibilidad para satisfacer sus solicitudes, la amabilidad), los rituales que refuerzan los valores (premios por la solución más brillante a un problema de servicio) y los mitos (la figura del fundador o del empleado veterano), todo lo cual sirve de referencia en la prestación del servicio. Si la cultura de servicio es muy fuerte, cada empleado podrá actuar haciendo frente a las continuas excepciones, con facilidad y sin temor a equivocarse o sin recurrir con excesiva frecuencia al consejo de otros, superiores o colegas. Se creará, además, un modus operandi típico de la librería, que constituirá parte de su imagen y podrá distinguirla de la competencia.

2.3.3 Paquete de servicios propuesto

Comprende todos los servicios potenciales con que cuenta la clientela, tanto los presentes normalmente en las ofertas destinados indistintamente a todos los consumidores, así como los servicios específicos o personalizados para segmentos o personas particulares. Las dimensiones del paquete de servicios describen la amplitud de la oferta de servicio y el valor potencial que la librería espera de su mercado. Determinan la relación de competencia que busca instaurar, las armas de defensa y de ataque en la confrontación con los competidores. El paquete está compuesto, normalmente, por servicios relativos al surtido (amplitud, profundidad, número de secciones, especialización), actos (presentaciones, encuentros, muestras, promociones), información (impersonal, personal, en el punto de venta, a domicilio, etcétera), ayuda (localización de títulos, consejo) y manejo del tiempo (cola para la caja, espera para ser atendido por el librero, tiempo de prestación del servicio).

2.3.4 Sistema de suministro

Se refiere a la modalidad y los equipos necesarios para la producción y suministro del servicio. El tipo de venta escogido por la librería, asistida o de autoservicio, delimita el sistema principal de suministro del servicio de venta, asignando a la librería una identidad más fuerte. Se consideran, además de las tecnologías utilizadas, la disposición, es decir el acomodo de los equipos y los recorridos que se sugieren a la clientela, y el sistema de exhibición de los libros y de otras mercancías presentes en la librería. El sistema de suministro debe contemplar los horarios de apertura y los días hábiles, que pueden aumentar o reducir la percepción del servicio ofrecida por la librería, y la cantidad y el papel del personal presente en la librería.

2.3.5 Imagen de la librería

Está constituida por la notoriedad de que disfruta el punto de venta, de los símbolos relacionados o contenidos en ella, como el logotipo, el nombre, el papel cultural que desempeña en la comunidad, el público que la frecuenta y la comodidad. La percepción de la imagen, influida por otros aspectos que ya consideramos, contribuye a definir el posicionamiento de la librería, a distinguirla de las otras y a identificar las ventajas del servicio que puede obtener el cliente en ella.

2.4 Los clientes en las Librerías

Las librerías deben diferenciar entre el cliente frecuente y el de paso. Los clientes frecuentes son difíciles de ganar y más difíciles de recuperar si se comete una falta. En la mayoría de los casos leen mucho, son cultos y buscan el contacto con el librero. Ellos esperan un mayor servicio. Cuanto más especializada sea la librería, más clientes fijos hay.

Un cliente nuevo que llega a una librería puede tener varios motivos para entrar, no necesariamente relacionados con el deseo de comprar algo. Muchos quieren mirar, ver lo que hay en el mercado, informarse o distraerse un poco.

También se encuentra el cliente poco informado, el cual no conoce el inventario de la librería, quiere comprar un libro para sí mismo o para regalar, pero no sabe qué libro en concreto, no sabe lo que realmente quiere por lo que está abierto a recomendaciones, se decide rápido y se muestra feliz cuando ha encontrado lo que busca.

En contraste, el cliente informado conoce el inventario de la librería y sabe lo que busca, Actúa muy independiente y requiere poca información. Tiene conocimientos muy detallados acerca del tema y decide por sí mismo.

El cliente puede escoger el lugar donde compra, donde mejor sea atendido y donde se sienta bien. En su decisión y preferencias influyen varios factores como:

Comodidad. Ya sea en el producto (libros con índice) o el servicio (envíos a domicilio, pedidos por correo electrónico o teléfono, acceso fácil, tarjeta de cliente frecuente). Los clientes quieren estar cómodos, no esforzarse en la compra.

Rapidez. Cuando se ha tomado la decisión sobre una compra a realizar, no se desea perder tiempo en espera del vendedor, ante la Caja, en la paquetería o esperando que llegue el libro desde la editorial.

Amabilidad. Una sonrisa, un saludo amistoso; es lo mínimo que se puede esperar. Hay que ser atento y mostrar entusiasmo.

Servicio. Hay que brindar un servicio más allá del producto. Servicios extras pueden ser el servicio de regalo, envío a domicilio.

2.5 El personal de las Librerías

Respecto a la atención al cliente, el Manual del Librero define diferentes tipos de vendedores que se clasifican de la siguiente manera³³:

El vendedor tipo A: Es el vendedor que está encima del cliente. Para él, el éxito en el instante es mucho más importante que el objetivo de la empresa. Tiene mucha disposición y capacidad para vender, pero muy poca habilidad para acercarse al cliente.

El vendedor tipo B: Es el vendedor comprensivo. Este recomienda y entiende perfectamente a sus clientes. Piensa más en recomendar que en vender y es el cliente quien toma la decisión sobre lo que compra. Tiene poca capacidad para la venta, pero una gran habilidad para acercarse y atender al cliente.

El vendedor tipo C: Es el vendedor infeliz. Ni los clientes, ni sus jefes pueden estar contentos con la labor que realiza en la venta. Ni siquiera él mismo se siente bien en su función ya que le falta tanto la capacidad de querer vender como la habilidad para acercarse al cliente.

El vendedor tipo D: Es el vendedor ideal. Su disposición y capacidad para vender está relacionada con su habilidad para acercarse a los clientes, y entender sus deseos e intereses.

Cuando el cliente entra en la librería los vendedores deben darse a conocer. Una placa con su nombre, el uniforme, una mirada o una sonrisa señalizan que se ha visto al cliente. El cliente que necesita atención y orientación, espera que lo tomen en cuenta. Así está seguro de que es bienvenido y se siente cómodo. En el momento que el cliente demuestra que requiere ser atendido empieza la labor de venta. Los vendedores deberán detectar la necesidad del cliente, en la

³³ Atención al Cliente. Boletín de la Red Latinoamericana de Librerías No. 8. http://www.cerlalc.org/nuevo_boletin/08/RedLibreros8/banco.htm. Consultado el 4 de junio de 2008

mayoría de los casos se logra mediante preguntas abiertas. Se debe escuchar y preguntar. La meta no sólo debe ser detectar la necesidad del cliente, sino también de dónde surgieron sus deseos empleando un lenguaje que haga sentir bien al cliente.

Se le enseña al cliente el libro o los libros que tocan el tema que parece interesarle, el vendedor debe intentar captar la capacidad del cliente para recibir la información y si está dispuesto a escuchar. No sólo se le debe explicar los contenidos, sino permitir que él mismo pueda estudiarlos. Cuando el libro solicitado no está en existencia, es importante decirle al cliente que con gusto lo encargarán para él y se indica un plazo razonable evitando así que el cliente se vaya a otra librería.

Una vez que el cliente se dirige a la caja, el diálogo de venta casi termina. Sólo en casos indecisos el vendedor debe apoyar al cliente. Podría decirle: «Si ambos libros le gustan tanto, ¿por qué no se lleva los dos?». En el caso de que el vendedor se dé cuenta de que el cliente se quiere llevar varios ejemplares de un solo título, hay que tomarlo en cuenta ofreciendo eventualmente un mejor descuento.

En resumen, el servicio al cliente en las librerías es de vital importancia no sólo como arma diferenciadora frente a la competencia, sino también por ser una de las principales funciones del librero. Por tanto, un enfoque hacia la satisfacción del cliente debe estar incluido en las actividades mercadológicas, financieras, de comunicación y asistencia que realiza la librería, y que forman parte del proceso de llevar el producto (libro) desde su productor hasta el cliente lector.

El personal responsable de brindar el servicio al cliente en las librerías, deberá ser capaz no solo de vender los productos y servicios que integran la oferta, sino también de relacionarse y entender los diferentes tipos de clientes que acuden al establecimiento a fin de lograr su plena satisfacción.



CAPITULO III

INFORMACIONES GENERALES DE THESAURUS, S.A.

CAPITULO III

INFORMACIONES GENERALES DE THESAURUS, S.A.

Dentro del sector librero de la República Dominicana se encuentra Thesaurus, S.A., pionera en el concepto de librería-café en el país. Dicha empresa comercializa libros de las distintas ramas del conocimiento humano junto a un paquete de innovadores servicios orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Llega al mercado con el objetivo de crear un ambiente especial para el cliente lector matizado con música ambiental, actividades educativas y culturales. Además de ofertar títulos muchas veces difíciles de encontrar en el país, ofrece a sus clientes la alternativa de reunirse con otros contertulios o simplemente saborear un aromático café mientras se deleita con la lectura de algún libro.

3.1 Perfil de la empresa

En Agosto de 1999 abre sus puertas Thesaurus, S.A., partiendo de la idea de sus fundadores de crear una librería con un fondo editorial permanentemente actualizado y con una amplia variedad de servicios. Fueron enriqueciendo la idea agregándole otros matices con el objetivo de ofrecer un ambiente especial para el cliente lector. Inspirados en el modelo de librería existente en algunas ciudades de Estados Unidos y conscientes de que extrapolar modalidades foráneas a la realidad dominicana no necesariamente daría resultados, adaptaron el concepto a los gustos, necesidades y características locales.

Su nombre proviene del termino Thesaurus, con el cual los griegos denominaban a un gran depósito de libros donde guardaban los manuscritos de las diferentes áreas del saber y que por derivación seria bautizado siglos

después con el mismo nombre, el tipo de diccionario en el que se incluían palabras de las distintas ramas del conocimiento humano.

Cuenta con cuatro locales ubicados en la Av. Abraham Lincoln en Santo Domingo, en Santiago de los Caballeros en la Plaza Internacional y en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) en sus dos recintos. Tiene un amplio horario que se extiende desde las 8:30 A.M. hasta las 9 P.M. de lunes a sábado y de 10 A.M. a 4 P.M. los domingos y días feriados.

Thesaurus, S.A. pone a disposición de sus clientes una depurada selección de la amplia oferta de las editoriales más prestigiosas de España, México, Argentina, Estados Unidos y otros países, que incluye títulos en otros idiomas: inglés, francés y alemán. También productos complementarios como son tarjetería, revistas y material didáctico.

Aunque el protagonista es el libro, en Thesaurus, S.A. ha sido reservada una sección para la música, con una selección de música de diversos géneros en la que el cliente puede escuchar la de su preferencia en las estaciones destinadas a ese fin.

Ofrece planes de venta especial de libros escolares para las empresas, Lay Away (separación de artículos con una porción de dinero como adelanto), solicitud de libros no disponibles en tienda y acceso al internet.

El equipo de profesionales que la conforma planifica una serie de actividades que complementan el concepto: tardes de lectura infantil, encuentros con autores, puesta en circulación de libros, conferencias, tertulias literarias y artísticas así como talleres educativos para niños y jóvenes. El cliente lector tiene acceso gratuito a su calendario de actividades y otras informaciones a través del Intellectum, boletín oficial que se publica mensualmente.

Otra aportación claramente novedosa de la librería es el Thesaurus Café, donde se ofrece al cliente lector la alternativa de reunirse con otros contertulios o simplemente saborear un aromático café mientras se deleita con la lectura de alguno de los libros en un ambiente agradable y acogedor.

3.1.1 Filosofía Empresarial

Visión:

Ser vistos como el ente de difusión de conocimiento preferido de la República Dominicana

Misión

Alcanzar el liderazgo del mercado, a través del mejoramiento e innovación continua de nuestra oferta de productos y servicios al tiempo de contribuir con el desarrollo del país.

Valores

- Compromiso.
- Integridad.
- Orientación al cliente interno y externo
- Excelencia operacional
- Creatividad.
- Pasión.

3.1.2 Descripción del entorno comercial

El entorno comercial de Thesaurus, S.A. lo componen todos aquellos agentes que intervienen de manera directa o indirecta en la actividad de la empresa:

Proveedores:

Organizaciones que prestan a la empresa los recursos necesarios para que esta pueda desarrollar sus funciones tales como: las editoras, los autores independientes entre otros.

Competidores:

Son instituciones que realizan lo mismo que la empresa o alguna cosa similar, entre las que figuran: Cuesta Centro del Libro, Librería Solano, Librería Medina, UNILIBROS y Librería Mateca.

Los clientes:

Personas que sienten necesidad y las quieren satisfacer con los productos de la empresa, éstas pueden ser instituciones públicas (Gobierno, universidades, escuelas), privadas (universidades, colegios) y consumidores finales.

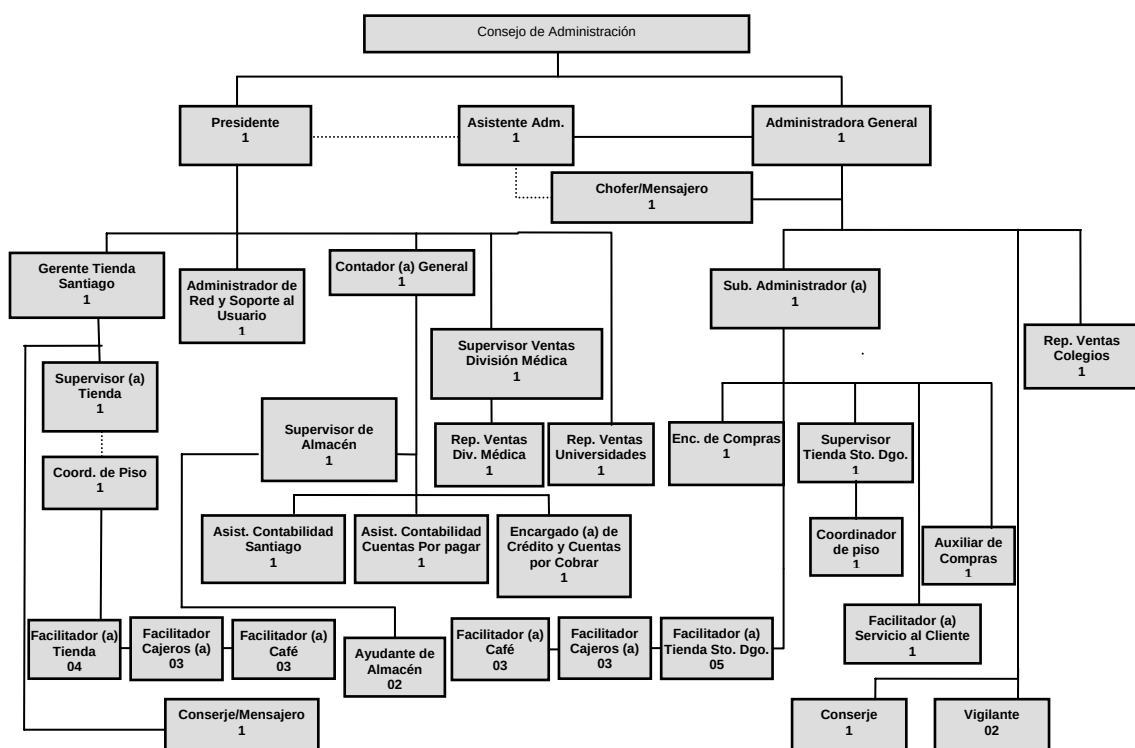
El mercado al cual Thesaurus, S.A. va dirigida es un público con poder adquisitivo (clase alta, media alta y media) amante de los libros, que sienta placer por la lectura y el conocimiento, estudiantes y personas que busquen compartir con otros compañeros en un ambiente agradable y acogedor.

3.2 Estructura de la Organización

Thesaurus, S. A. cuenta con una fuerza de trabajo integrada por aproximadamente 82 empleados distribuidos en las diferentes sucursales localizadas en Santo Domingo y Santiago.

De acuerdo a su género cuenta con 33 hombres y 49 mujeres, con distintos grados académicos alcanzados (estudios primarios, secundarios, grado y postgrado).

Se encuentra organizada de siguiente manera:



Dentro de su estructura organizacional, quienes tienen contacto directo con los clientes (personal y telefónico) son los facilitadores de tienda, éstos se encargan de atender y brindar a los clientes lectores el servicio de proveer información solicitada sobre existencia, precios de libros y otros artículos, de las actividades que se realizan en la tienda. También, se encarga de procesar a través del área de compras las solicitudes especiales de libros, darle seguimiento al progreso de las mismas y asegurarse de cumplir con las fechas prometidas de entrega.

De acuerdo a la descripción de puestos, sus responsabilidades son:

- Suministrar las informaciones y servicios solicitados por los clientes lectores de manera exacta, asegurándose de cumplir con las reglas de cortesía, las políticas y procedimientos establecidos y procesar con rapidez las solicitudes hechas por estos.

- Mantener organizado y actualizado el archivo y registro de las solicitudes especiales de libros, CDs y otros artículos, de manera que facilite el seguimiento de las mismas.
- Mantener a los clientes lectores informados sobre el estatus de sus solicitudes.
- Enviar diariamente a compras el reporte de solicitudes especiales realizadas.
- Comunicarse con los clientes lectores cuando la mercancía solicitada está disponible.
- Procurar la satisfacción de los clientes lectores a través de obtener los productos solicitados por ellos, verificando los libros que están en almacén y que aún no se han colocado en la tienda.
- Cubrir al Facilitador (a) de Punto de Venta cuando su supervisor lo requiera.
- Apoyar las actividades promocionales en ferias y otros eventos.
- Mantener un inventario adecuado de formularios de solicitudes de órdenes especiales y otros recursos necesarios que garanticen un servicio de calidad.
- Asistir puntualmente llegando 10 minutos (mínimo) antes de iniciar su jornada de trabajo, debidamente uniformado (a) según lo establece la política de higiene y apariencia personal. (Limpio, planchado, zapatos lustrados, medias, correa, camisa por dentro, identificación en el lado superior izquierdo de la camisa y peinado (a) adecuadamente); de forma que cause una buena impresión a los visitantes.

- No abandonar su área de trabajo sin la autorización de su supervisor inmediato.
- Colaborar en el mantenimiento de un ambiente de silencio, modulando el tono de voz y no llamando en voz alta a Colaboradores que no estén cerca de su área de trabajo.
- Observar consistentemente las reglas de cortesía mientras atiende a los clientes lectores y visitantes. (Saludos, identificación, disposición de apoyo, despedida y otras)
- Hacer uso adecuado del teléfono para llamadas personales o a celulares sólo en ocasiones que sean de suma importancia.
- Colaborar con el proceso de organización de la tienda para la toma del inventario físico anual.
- Realizar otras labores afines y complementarias a sus funciones.

En resumen, no obstante a que Thesaurus S.A. fue la pionera en el concepto de librería café en el país, lo cual en su momento le proporcionó una ventaja competitiva respecto a la competencia, esto no le garantiza un éxito de por vida, debido a que el concepto es fácil de imitar y de hecho, empresas del sector que ya han lo han asumido, por lo que deja de ser su principal ventaja.



CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Thesaurus, S.A. ha recibido numerosas quejas por parte de sus clientes respecto a la atención recibida por la vía telefónica, éstos afirman que el personal de servicio al cliente tarda mucho tiempo en responder el teléfono, deben esperar en línea durante un largo periodo de tiempo antes de recibir la información solicitada y en otros casos no logran comunicarse con la institución.

Las quejas respecto a las deficiencias del servicio telefónico fueron recibidas en las visitas de los clientes al establecimiento ya que Thesaurus, S.A. no cuenta con un mecanismo que de manera permanente permita medir la satisfacción del cliente, lo que hizo necesario la realización de una investigación de mercado con el objetivo de recopilar de manera formal las quejas y sugerencias hechas por sus clientes.

4.1 Encuesta aplicada a clientes de Thesaurus, S.A.

La investigación de mercado consiste en la recolección, análisis e interpretación de la información que vincula a la organización con su medio ambiente de mercado.³⁴ A través de la investigación de mercado, la empresa puede recopilar información acerca de las necesidades, expectativas y satisfacción de sus clientes con el desempeño de la misma.

Se entiende por Universo o población a la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y del cual se estudiará una fracción que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción.³⁵ El universo en éste caso, estuvo constituido por jóvenes y adultos desde los 15 años hasta los 55 años aproximadamente, residentes en la ciudad

³⁴ David Aaker, Investigación de Mercado. Pág. 682

³⁵ Ezequiel Ander Egg. Técnicas de Investigación Social. Pág. 179

de Santo Domingo, estudiantes y profesionales y de clase media, media alta y alta, los cuales conforman el blanco de público al cual se orienta Thesaurus, S.A. A pesar de ofrecer productos y servicios a niños, éstos no son incluidos ya que no son quienes toman de decisión final de compra.

La muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo³⁶. Para determinar el tamaño de la muestra son empleados diversos métodos, en la presente fue empleado el Método Aleatorio simple, en el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos como parte de la muestra. La fórmula utilizada para determinar el número de clientes de Thesaurus, S.A. que conformarían la muestra y tomando en consideración que al establecimiento acude un promedio de 1000 clientes mensualmente, fue:

$$n = \frac{S^2 PQN}{e^2 (N - 1) + S^2 (PQ)}$$

Donde:

Tamaño de la Población (N) = 1000

Probabilidad de que el evento ocurra (P)= 0.50

Probabilidad de que el evento no ocurra (Q) = 0.50

Desviación estándar (S) = 2

Margen de error (e) = 5%= 0.05

$$n = \frac{2^2 (0.50) (0.50) 1000}{0.05^2 (1000 - 1) + 2^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{4 (0.25) 1000}{2.5 (999) + 4 (0.25)}$$

³⁶ Ibid. Pág. 175

$$n = \frac{1000}{3.4975}$$

n = 285 clientes de Thesaurus, S.A.

Como instrumento para la recolección de los datos fue diseñado un cuestionario, el cual estuvo conformado por 14 preguntas o declaraciones a las cuales los clientes responderían seleccionando en el recuadro más cercano a su nivel de aceptación (Totalmente satisfecho, Ligeramente satisfecho, Normal, Ligeramente insatisfecho y Totalmente insatisfecho).

Las primeras cinco preguntas del cuestionario tenían por objetivo medir la satisfacción del cliente de Thesaurus, S.A. respecto al servicio al cliente recibido por la vía telefónica. En tanto que las preguntas del 6 al 12 buscaban determinar que tan satisfechos se encuentran los clientes con el ambiente de la tienda, las atenciones que reciben al visitarla, las facilidades de estacionamientos y los precios. A través de las preguntas 13 y 14 se pretendía determinar si los clientes están dispuestos a repetir su compra así como recomendar a sus relacionados visitar el establecimiento.

Además, el cuestionario incluía una sección de sugerencias y comentarios donde el cliente pudiera expresarse con su propio vocabulario. En los anexos, se presenta un modelo del mismo. (Anexo II)

4.2 Análisis de los resultados de la investigación

A partir de la aplicación de la encuesta a un total de 385 clientes de Thesaurus, S.A. que conformaron la muestra, fueron obtenidos los resultados a saber:

Pregunta No. 1: ¿El teléfono fue contestado al marcar la primera vez?

CONTESTACIÓN DEL TELÉFONO AL MARCAR LA PRIMERA VEZ		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	49	17%
Ligeramente satisfecho	14	5%
Normal	57	20%
Ligeramente insatisfecho	17	6%
Totalmente insatisfecho	148	52%
Total	285	100%

Interpretación: Unos 148 clientes se encuentran totalmente insatisfechos y 17 ligeramente insatisfechos para un 52% y 6% respectivamente, por lo que en total 165 de los clientes primer intento de establecer comunicación con Thesaurus, S.A. lo que representa el 56% de la muestra. Sin embargo, 49 clientes afirman estar totalmente satisfechos y 14 ligeramente satisfechos lo que constituye el 17% y 5% de los consultados, de ahí que un total de 63 clientes (22%) fueron atendidos al primer intento de contacto telefónico. Cabe destacar que 57 de los encuestados, lo que representa el 20%, lo percibe como normal.

Pregunta No. 2: ¿El teléfono fue contestado al sonar por tercera vez?

CONTESTACIÓN DEL TELÉFONO AL TIMBRAR LA TERCERA VEZ		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	74	26%
Ligeramente satisfecho	9	3%
Normal	68	24%
Ligeramente insatisfecho	20	7%
Totalmente insatisfecho	114	40%
Total	285	100%

Interpretación: De los encuestados, 114 se encuentran totalmente insatisfechos mientras que 20 lo están ligeramente, lo que representa el 40% y 7% respectivamente, por lo que en total 134 clientes se encuentran insatisfechos al

no lograr establecer contacto con Thesaurus, S.A. aun después del teléfono timbrar la tercera vez, lo que constituye el 47% de la muestra. Por otro lado, 74 clientes (26% de los consultados) se encuentran totalmente satisfechos mientras que solo 9 (3% de los consultados) lo están ligeramente, por lo que en total, solo 83 se encuentran satisfechos lo que conforma el 29% del total encuestado. Cabe resaltar que 68 clientes, es decir un 24% lo percibe como normal.

Pregunta No. 3: ¿La persona que contesta el teléfono es cortés y atenta?

ATENCIÓN RECIBIDA DEL FACILITADOR DE SERVICIO AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	111	39%
Ligeramente satisfecho	23	8%
Normal	74	26%
Ligeramente insatisfecho	43	15%
Totalmente insatisfecho	34	12%
Total	285	100%

Interpretación: Unos 111 clientes están totalmente satisfechos mientras que 23 están ligeramente satisfechos lo que constituye de manera individual el 39% y 8%, por lo que en total 134 clientes (47% de los encuestados) se encuentran satisfechos con la cortesía y atención que el facilitador de servicio al cliente le ofrece por la vía telefónica. No obstante, 43 clientes (15%) se encuentran ligeramente insatisfechos mientras que 34 (12%) manifestaron estar totalmente insatisfechos, lo que en total asciende a 77 clientes insatisfechos con la atención brindada vía telefónica por el facilitador de servicio al cliente de Thesaurus, S.A. lo que representa un 27% del total de los encuestados. Cabe resaltar que 74 clientes califican la atención recibida como normal, lo que representa un 26% de la muestra consultada.

Pregunta No. 4: ¿El tiempo de espera en el teléfono es corto?

TIEMPO DE ESPERA EN LA LÍNEA		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	48	17%
Ligeramente satisfecho	29	10%
Normal	60	21%
Ligeramente insatisfecho	40	14%
Totalmente insatisfecho	108	38%
Total	285	100%

Interpretación: Al ser consultados sobre el tiempo de espera en línea, 108 clientes respondieron estar totalmente insatisfechos mientras que 48 se encuentran ligeramente insatisfechos lo cual representa el 17% y 10% respectivamente, para un total 148 clientes insatisfechos lo que representa el 52% de la muestra. A pesar de esto, 40 de los encuestados se encuentran ligeramente satisfechos mientras que 48 lo están totalmente para un 14% y 17% de la muestra seleccionada, respectivamente, la suma de ambos indica que el tiempo de espera en línea solo satisface a 88 clientes lo que constituye el 31% de los encuestados. Por otro lado, 60 clientes perciben el tiempo esperado como normal lo que representa el 21% de los encuestados.

Pregunta No. 5: ¿Las respuestas telefónicas recibidas fueron correctas?

RESPUESTAS TELEFÓNICAS RECIBIDAS		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	111	39%
Ligeramente satisfecho	11	4%
Normal	63	22%
Ligeramente insatisfecho	46	16%
Totalmente insatisfecho	54	19%
Total	285	100%

Interpretación: Unos 46 clientes afirmaron sentirse ligeramente insatisfechos mientras que 54 lo están totalmente, constituyendo un 16% y 19% respectivamente, por lo que en total 100 clientes se encuentran insatisfechos

con las respuestas recibidas por la vía telefónica, lo cual representa el 35% de la muestra. Sin embargo, 111 clientes (39% de los encuestados) están totalmente satisfechos mientras que solo 11 (el 4%) se encuentran ligeramente satisfechos, lo que en total resulta en 122 clientes satisfechos con las respuestas telefónicas recibidas, lo cual representa el 43% de la muestra. Es importante mencionar que 63 clientes calificaron como normales las respuestas telefónicas que reciben, lo que constituye el 22% de los encuestados.

Pregunta No. 6: Ambiente agradable en la tienda

AMBIENTE DE LA TIENDA		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	251	88%
Ligeramente satisfecho	0	0%
Normal	34	12%
Ligeramente insatisfecho	0	0%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Total	285	100%

Interpretación: El ambiente que Thesaurus, S.A. ofrece logra satisfacer totalmente a sus clientes, ya que 251 de los encuestados así lo afirma lo que representa el 88% de la muestra. Por otro lado, 34 de los clientes perciben como normal el ambiente ofrecido por dicha librería, para un 12% del total consultado.

Pregunta No. 7: Horario de trabajo conveniente

HORARIO DE LA TIENDA		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	222	78%
Ligeramente satisfecho	0	0%
Normal	54	19%
Ligeramente insatisfecho	9	3%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Total	285	100%

Interpretación: El horario de labores de Thesaurus, S.A. goza de la aceptación del público, ya que 222 de los clientes encuestados se encuentran totalmente satisfechos con el mismo, lo cual representa un 78% de la muestra, siendo una ventaja competitiva de la empresa al ser la única con un horario extendido que incluye domingos y días feriados. Sin embargo, 54 de los encuestados lo percibe como normal para un 19% mientras que 9 respondieron sentirse ligeramente insatisfechos lo que representa un 3% del total consultado.

Pregunta No. 8: Atención del vendedor y/o personal de servicio inmediata.

ATENCIÓN DEL VENDEDOR AL VISITAR LA TIENDA		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	158	55%
Ligeramente satisfecho	23	8%
Normal	10	4%
Ligeramente insatisfecho	24	8%
Totalmente insatisfecho	70	25%
Total	285	100%

Interpretación: Las atenciones brindadas por los vendedores en la tienda logran satisfacer a sus clientes, 158 respondieron sentirse totalmente satisfechos y 23 se encuentran ligeramente satisfechos lo que representa el 55% y 8% respectivamente, lo que arroja un total de 181 clientes satisfechos (63% de los encuestados). Sin embargo, 24 clientes se encuentran ligeramente insatisfechos mientras que 70 lo están totalmente lo que de forma individual representa el 24% y el 8% de la muestra, por lo que en total solo 94 clientes (33% de la muestra) manifestaron insatisfacción con el trato recibido en la tienda. Cabe señalar que 10 clientes consideran como normal el servicio recibido de los vendedores en la tienda, para un 4% del total de los encuestados.

Pregunta No. 9: ¿El vendedor y/o personal de servicio responde las preguntas correctamente?

RESPUESTAS DEL VENDEDOR Y/O PERSONAL DE SERVICIO		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	114	40%
Ligeramente satisfecho	57	20%
Normal	9	3%
Ligeramente insatisfecho	25	9%
Totalmente insatisfecho	80	28%
Total	285	100%

Interpretación: Al cuestionar a los clientes sobre las respuestas que ofrecen los vendedores y personal de servicio al cliente en Thesaurus, S.A. al visitar la tienda, 114 respondieron sentirse totalmente satisfechos mientras que 57 lo están ligeramente lo que de manera individual representa 40% y 20% de los encuestados, para un total de 171 clientes satisfechos (43% de la muestra). No obstante, 80 clientes (28%) se encuentran totalmente insatisfechos mientras que 25 clientes (9%) lo están ligeramente, lo que en total asciende a 105 clientes insatisfechos lo que constituye un 37% de la muestra. Es preciso resaltar que solo 9 clientes perciben como normales las respuestas recibidas, lo que representa el 3% de la muestra.

Pregunta 10: Solución a las reclamaciones rápidamente

SOLUCIÓN A LAS RECLAMACIONES		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	128	45%
Ligeramente satisfecho	71	25%
Normal	0	0%
Ligeramente insatisfecho	23	8%
Totalmente insatisfecho	63	22%
Total	285	100%

Interpretación: La rápida solución a las reclamaciones de los clientes logra satisfacer totalmente a 128 encuestados (un 45%) en tanto que 71 (el 25%) ligeramente, para un total de 199 clientes satisfechos, lo que representa un 70% de la muestra. Sin embargo, 63 clientes son totalmente insatisfechos y 23 ligeramente insatisfechos para un 8% y 22% respectivamente, cuya sumatoria asciende a 83 clientes insatisfechos para un 30% de la muestra.

Pregunta No. 11: ¿Los precios son adecuados?

PRECIOS DE VENTA		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	216	76%
Ligeramente satisfecho	0	0%
Normal	40	14%
Ligeramente insatisfecho	9	3%
Totalmente insatisfecho	20	7%
Total	285	100%

Interpretación: Los resultados reflejan que 216 de los encuestados, 76% de la muestra, se encuentran satisfechos con los precios fijados por Thesaurus, S.A. mientras que 20 están totalmente insatisfechos y 9 ligeramente insatisfechos, para un 7% y 3% respectivamente, en total 29 clientes, que representa el 10% de la muestra, se encuentran insatisfechos al respecto. Es importante señalar que 40 clientes perciben los precios de Thesaurus, S.A. como normales, lo cual representa el 14% de los encuestados.

Pregunta No. 12: Estacionamiento disponible en la tienda

ESTACIONAMIENTOS		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	114	40%
Ligeramente satisfecho	40	14%
Normal	66	23%
Ligeramente insatisfecho	37	13%
Totalmente insatisfecho	28	10%
Total	285	100%

Interpretación: De los clientes consultados, 114 afirman estar totalmente satisfechos y 40 ligeramente satisfechos, cifras que constituyen el 40% y 14% respectivamente, para un total de 154 satisfechos con la disponibilidad de estacionamientos en Thesaurus, S.A., lo cual representa el 40% de la muestra. Sin embargo, 37 clientes (13%) se encuentran ligeramente insatisfechos, en tanto que 28, que representan el 10% de la muestra, se encuentra totalmente insatisfechos, por lo que en total 65 clientes, que representan el 23%, se encuentran insatisfechos al respecto. Unos 66 clientes lo perciben de manera normal, lo que constituye el 23% del total encuestado.

Pregunta No. 13: ¿Usará esta tienda otra vez?

REPETICIÓN DE COMPRA EN EL FUTURO		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	106	37%
Ligeramente satisfecho	74	26%
Normal	17	6%
Ligeramente insatisfecho	31	11%
Totalmente insatisfecho	57	20%
Total	285	100%

Interpretación: Al ser consultados, 106 clientes están totalmente satisfechos por lo que repetirían la compra, en tanto que 74 lo están ligeramente, lo que representa una proporción del 37% y 26% respectivamente, el total asciende a 180 clientes dispuestos a comprar nuevamente, para un 63% del total encuestado. En ese mismo sentido, 31 clientes se encuentran ligeramente insatisfechos y 57 lo están totalmente lo que constituye el 20% y 11% de los consultados, cuya sumatoria resulta en 88 clientes (31% de la muestra) no están dispuestos a comprar nuevamente.

Pregunta No. 14: ¿Recomendará esta tienda a los demás?

RECOMENDACIÓN DE LA TIENDA		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	100	35%
Ligeramente satisfecho	20	7%
Normal	83	29%
Ligeramente insatisfecho	28	10%
Totalmente insatisfecho	54	19%
Total	285	100%

Interpretación: Un total de 120 clientes (42% de la muestra) recomendaría a otras personas comprar en Thesaurus, S.A., de los cuales 100 se encuentran totalmente satisfechos y 20 clientes ligeramente satisfechos, ambas cantidades representan el 35% y 7%. No obstante, 82 clientes no la recomendarían a los demás lo que constituye el 29% de los consultados, de los cuales 28 (10%) están ligeramente insatisfechos, mientras que 54 (19%) se encuentran totalmente insatisfechos.

SUGERENCIAS HECHAS POR LOS CLIENTES		
	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el servicio telefónico	11	20%
No hacer esperar tanto en el teléfono	8	14%
Contestar las llamadas telefónicas	7	13%
Bajar los precios	7	13%
Catalogo On line	7	13%
Abrir una sucursal en la Zona oriental	5	9%
Ampliar el estacionamiento	3	5%
Contratar mas personal	2	4%
Extender el horario hasta las 12:00 de la noche	2	4%
Traer libros de otras áreas	2	4%
Crear nuevos espacios para actividades	1	2%
Vender DVD	1	2%
Total	56	100%

Interpretación: Un total de 56 comentarios fueron hechos por los encuestados, de los cuales un total de 26 clientes, lo que representa el 47%, sugieren mejorar el servicio al cliente por la vía telefónica, 8 hacen énfasis en el tiempo de espera

y 7 en la contestación de las llamadas, para un 14% y 13% respectivamente. De igual forma 7 clientes, recomiendan bajar los precios y en igual proporción la creación de un catálogo online para un 13% cada uno. Otros 5 clientes manifestaron su deseo de contar con una sucursal de Thesaurus. S.A. en la zona oriental lo que representa un 9%, mientras que 3 de los encuestados sugieren la ampliación del estacionamiento para un 5%. Por su parte, 2 clientes sugieren contratar más personal, 2 clientes desean que se extendiendo el horario hasta las 12:00 de la noche mientras que 2 señalan que deben traer libros de otras áreas, lo que representa el 4% cada grupo.

A través de la encuesta aplicada a los 285 clientes de Thesaurus se logró confirmar que realmente existen deficiencias en el servicio que vía telefónica ofrecen a su clientela, destacándose el largo tiempo de espera en línea para ser contestada la llamada y para recibir la información una vez establecido el contacto con el facilitador de servicio al cliente o vendedor y que por ende no permiten la satisfacción total del cliente.

Dicha investigación, permitió además evaluar el desempeño que hasta el momento ha tenido la empresa y conocer elementos o necesidades del cliente que aun no están siendo explotadas y que en determinado momento podrían ser aprovechados.



CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO EN THESAURUS, S.A.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO EN THESAURUS, S.A.

A pesar de enfocar su estrategia de negocios en el cliente, el servicio al cliente ofrecido vía telefónica por Thesaurus, S.A. presenta deficiencias que impiden satisfacer las necesidades de los clientes, constantemente son recibidas un gran número de quejas de clientes insatisfechos con dicho servicio, lo que se pudo comprobar con la investigación de mercado, y sin embargo no han sido tomadas las medidas correspondientes.

Debido a la importancia de ofrecer un buen servicio no solo como factor diferenciador sino también con elemento clave en la participación de mercado, la rentabilidad y fidelización de clientes, es necesario para Thesaurus, S. A. desarrollar una serie de actividades encaminadas a mejorar la calidad del servicio al cliente telefónico.

5.1 Descripción de la situación actual

5.1.1 Infraestructura tecnológica y de comunicación

Desde el punto de vista tecnológico, Thesaurus, S.A. posee una central telefónica que permite la entrada de cuarenta (40) llamadas de manera simultánea, sin embargo solo destina dos (2) estaciones telefónicas a la prestación de servicio al cliente.

Únicamente disponen de tres (3) computadoras en la tienda, donde se almacenan las informaciones sobre títulos en existencia, títulos agotados, estatus de los pedidos, listado de precios y actividades programadas, las cuales son utilizadas por los 5 vendedores y/o facilitadores de servicio al cliente, tanto

para atender a los clientes que visitan la tienda como aquellos que solicitan información a través del teléfono.

Al poseer un numero limitado de equipos, en ocasiones un cliente solicita información a un vendedor y/o facilitador de servicio y cuando éste se dispone a utilizar la computadora, dicho equipo está siendo utilizado por otro vendedor y/o facilitador, por lo que debe esperar a que se desocupe, aumentando así el tiempo de espera del cliente ya sea de manera personal o por teléfono.

5.1.2 Recursos Humanos

En cuanto a la disponibilidad de vendedores y/o facilitadores de servicio al cliente, cabe recordar que el personal asignado a las estaciones telefónicas tiene varias responsabilidades adicionales como atender al cliente que asiste al establecimiento, trabajar las órdenes del almacén para colocarlas en tienda y coordinar las diferentes actividades que se realizan en la institución.

Cuando se presenta simultáneamente la situación de tener que atender tanto al cliente que visita el lugar como al que solicita los servicios de manera telefónica, se le da preferencia al cliente que se encuentra presente. En consecuencia, el cliente por la vía telefónica no es atendido y por ende la posible venta no se efectúa.

5.2 Establecimiento metas y objetivos sobre la propuesta

Las metas y objetivos a alcanzar a través de la presente propuesta son:

- Atender un mayor número de llamadas.
- Mejorar la calidad del proceso de búsqueda de información para resolver las necesidades del cliente.
- Reducir el tiempo que el cliente permanece en línea en espera de obtener un buen servicio.

5.3 Descripción de la Propuesta de Mejora

La presente propuesta consiste en mejorar el servicio al cliente brindado vía telefónica por Thesaurus, S.A., a través de la creación de un área enfocada a atender las necesidades expresadas por los clientes que utilizan dicho canal de comunicación y además establecer un mecanismo formal que permita la evaluación de la satisfacción del cliente como forma de mejorar continuamente las operaciones de la empresa.

Para tales fines se hace necesario habilitar un espacio físico dentro de las instalaciones de la librería, específicamente la sucursal ubicada en la Av. Abraham Lincoln cuyas dimensiones físicas lo permiten. En dicha área se dispondrá de tres (3) estaciones telefónicas adicionales a las ya existentes y tres (3) nuevas computadoras las cuales deberán estar enlazadas a la base de datos de la empresa y serán destinadas de manera exclusiva a la asistencia telefónica.

Se requiere la contratación de 3 personas quienes ocuparían la posición de facilitadores de servicio al cliente y serían responsables de operar las nuevas estaciones telefónicas y computadoras. Además, es necesaria la adquisición de equipos informáticos (computadoras, ups), de comunicación (teléfonos y micrófonos) y mobiliario (muebles para computadoras y sillas)

En cuanto al mecanismo de evaluación de la satisfacción del cliente, se propone a Thesaurus, S.A. instituir de forma permanente en todas sus sucursales, un cuestionario que una vez llenado por los clientes permita medir que tan satisfechos se encuentran éstos con los productos y servicios ofrecidos por la organización, y en base a sus resultados implementar las medidas correctivas necesarias.

5.4 Descripción fuerza positivas y negativas para implementar la propuesta

5.4.1 Fuerzas positivas:

Apoyo de la alta gerencia

Existe un respaldo por parte de la gerencia a toda iniciativa que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios que ofrece Thesarurus, S.A. y la productividad de los mismos.

Disponibilidad de recursos financieros

La institución dispone de los recursos financieros necesarios para el diseño e implantación de la propuesta.

Capacidad de recursos humanos

La empresa posee un personal con la experiencia y los conocimientos necesarios para realizar tareas en las que está involucrado el servicio.

5.4.2 Fuerzas negativas:

Resistencia al cambio

Por naturaleza las personas se resisten a los cambios, debido a que los cambios traen consigo nuevas formas de realizar las tareas que en principio eran correctas pero han dejando de serlo.

Espacio físico

La empresa dispone de pocas áreas en las cuales pueda establecerse el proyecto de manera estratégica.

Falta de confianza

Algunos empleados entienden que este proyecto no va a mejorar la satisfacción de los clientes porque dicen que existen otros factores a tomar en cuenta para lograr la satisfacción del cliente.

5.5 Plan de implementación

El proceso a seguir para la implementación de la propuesta tendrá una duración de dos meses, el mismo ha sido dividido en las etapas que se muestran a continuación:

<u>Etapas</u>	<u>Tarea</u>	<u>Responsable</u>	<u>Tiempo</u>
1ra.	Construcción de la nueva área de trabajo	Proveedor de servicios	3 semanas
2da.	Reclutamiento y Selección del nuevo personal	RR.HH.	3 semanas concurrentes con la 1ra. etapa
3ra.	Compra de Mobiliario y Equipos.	Enc. Compras, Adm. de Red y Soporte al usuario	1 semana finalizada la 1ra. etapa
4ta.	Instalación de Mobiliario y equipos informáticos	Adm. de Red y Soporte al usuario	2 semanas finalizada la 3ra. etapa
5ta.	Instalación del equipo de comunicación	Adm. de Red y Soporte al usuario y Proveedor de comunicación	1 semana finalizada la 4ta. Etapa
6ta.	Inducción y Entrenamiento del nuevo personal	RR.HH. y Supervisor de Tienda	3 concurrentes con la 4ta. y 5ta etapa.
	Entrenamiento en servicio al cliente		
	Entrenamiento técnico en el uso de las herramientas y facilidades	RR.HH. y Adm. de Red y Soporte al usuario	
7ma.	Integración a los equipos de trabajo con los facilitadores y coordinadores de la sucursal.	RR.HH. y Supervisor de Tienda	1 semana

El personal a contratar deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Estudiante universitario o Bachiller
- Conocimientos de PC
- Conocimientos sobre servicio al cliente.
- Organización

- Pro actividad
- Capacidad de expresión oral y escrita
- Orientación hacia el trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales
- Vocación de servicio.
- Experiencia mínima de 1 año en Servicio al Cliente o Relaciones Públicas.
- Disponibilidad para trabajar en horarios, extendidos, sábados, domingos y días feriados.

En cuanto a la parte tecnológica, se hace necesario la adquisición de:

- 3 computadoras
- 3 teléfonos
- 3 micrófonos

El mobiliario requerido consiste en:

- 3 Sillas ergonómicas
- Mobiliario para computadoras

5.6 Plan de implementación para el manejo del cambio en las personas

En todo proceso que conlleva cambios dentro de una organización, es necesario tomar en consideración las fuerzas negativas o elementos que podrían obstaculizar la implementación exitosa de los mismos. Una de estas fuerzas lo es la resistencia al cambio que se presenta en el personal cuando no quiere salir de su statu quo, para lo cual son diseñadas las estrategias, a saber:

- **Diagnóstico de los Involucrados:** dentro de estructura organizacional de Thesaurus, S.A. fueron identificadas las personas que se verán afectadas durante la implementación del cambio y se determinó en que medida muestran oposición o apoyan las actividades a desarrollar. Los involucrados en esta propuesta son: los vendedores y/o facilitadores de servicio al cliente, supervisor de tienda, la gerencia de tienda, gerencia financiera, gerencia de tecnología y el personal de soporte técnico.

- **Estrategia de Influencia:** consiste en acciones que permitirán influir en las personas involucradas que muestran oposición o resistencia al cambio, a fin de lograr su aceptación y participación en el mismo. Básicamente, en Thesaurus, S.A. los casos de resistencia detectados son de carácter individual, ya que algunos piensan que carecen de conocimientos para operar los nuevos equipos, o piensa no podrá realizar su trabajo con eficiencia, por lo que como medida es necesario entrenar en áreas de conocimiento requeridas y brindar la información necesaria para entender la importancia de implementar la presente propuesta.
- **Plan de Intervenciones:** a través de éste los responsables del proyecto realizan reuniones con el personal que integra la organización, tanto involucrados que apoyan el cambio como aquellos que se oponen. Se ha diseñado un plan que incluye 4 reuniones que abarcan la presentación del proyecto, intercambio de información detallada sobre la propuesta, de seguimiento y control y una actividad de cierre final, las mismas contarán con la participación de todos los involucrados directa e indirectamente, y serán dirigidas por el equipo de cambio, el cual lo integran la presidencia, gerencia de tecnología, gerencia de recursos humanos y supervisor de tienda.
- **Plan de comunicación:** este contiene las acciones a emprender que permitan una comunicación fluida entre los responsables de la implementación del cambio, de los afectados por el mismo y de la organización en general, sobre aspectos relacionados con el cambio: descripción del mismo, sus objetivos, los avances alcanzados. Los medios a utilizar serán comunicaciones internas (tablones de anuncios, boletines, email, murales informativos) y reuniones bajo la coordinación del equipo de cambio.

5.6.1 Diagnóstico de los Involucrados

Persona/Posición	Relación		Oposición Fuerte	Oposición Moderada	Indiferente	Permite que Ocurra	Contribuye que Ocurra
	I	P					
Juan Pérez/ Presidente	X						X
Miosotis Ceballos / Gte. Tienda	X						X
Edward Peña / Sup. Tienda Sto Dgo		X					X
Santa de la Rosa / Gte. Financiero		X				X	
Alfonso Crucel / Gte. Tecnología		X				X	
Juan Luna / Soporte Técnico		X	X		X		
Maribel Santana / Serv. Al cliente		X	X		X		
Joan Báez / Serv. Al cliente		X					X
Jesús Santana / Serv. Al cliente		X	X		X		
Yafreysi Guzmán / Serv. Al cliente		X					X

5.6.2 Estrategia de Influencia

Persona /Posición	Tipo de Resistencia	Causas	Estrategia
Maribel Santana/ Serv. Al cliente	Técnica / Individual	Carece de conocimientos para operar los nuevos equipos. Piensa no podrá realizar su trabajo con eficiencia.	Entrenamiento Información
Juan Luna /Soporte técnico	Individual	Entiende que aumenta su carga de trabajo, considera que el cambio es innecesario	Reducir el número de horas a trabajar la semana después de finalizar el proyecto
Jesús Santana / Serv. Al cliente	Individual	Considera el cambio innecesario.	información sobre los beneficios que traerá la implementación del área para atender al cliente que nos contacta vía telefónica

5.6.3 Plan de Intervenciones

Nº	Intervención	Propósito	Participantes	Lugar	Responsable
1.-	Reunión	Presentar el proyecto, proporcionar toda la información sobre el mismo haciendo énfasis en la importancia de cada miembro de las áreas afectada en la empresa, solicitar sus opiniones, sugerencias y participación activa para el éxito del mismo.	Todos los miembros de la organización	Salón de actividades	-Equipo de Cambio, Gte. Tecnología
2.-	Diagnóstico de apertura y resistencia. Reuniones y observación.	Conocer las resistencias expresada tras ser comunicado el cambio. Proporcionar información oportuna que ayude a reducir la resistencia al cambio y su posible impacto en el entorno laboral.	-Encargados y personal de las áreas impactadas por el cambio	Lugares de trabajo	-Equipo de Cambio
3.-	Reuniones de seguimiento	Conocer las reacciones e impresiones del personal de las áreas impactadas por el cambio a través, de las opiniones y sugerencias expresada.	-Encargados y personal de las áreas impactadas por el cambio	Salón de reuniones	-Equipo de Cambio
4.-	Actividad Cierre de Proyecto	Celebrar el cierre del proyecto, y motivar a los empleados a continuar brindando lo mejor de cada uno.	Todos los miembros de la organización	Salón de reuniones	Gerente de tienda, -Equipo de Cambio

5.6.4 Plan de Comunicación

No.	Mensaje	Público	Medio	Responsable
1	Es hora de hacer un cambio: dar a conocer los objetivos, el alcance y lo que implica el proyecto para la organización y sus miembros, brindar todas las informaciones sobre el mismo, debe de salir un mes antes de la apertura del proyecto.	Toda la organización	- Comunicación interna (tablones de anuncios, boletines, Email)	Equipo de cambio
2	¡Porque eres parte importante! Proporcionar información acerca de las ventajas que conlleva la creación del área para brindar servicio al cliente vía telefónica.	Áreas impactadas	Comunicación interna, boletines informativos, Email	- Equipo de cambio
3	Ha llegado la hora: informar sobre el inicio de la creación del área para brindar servicio al cliente vía telefónica.	Toda la organización	- Comunicación interna (Email, cartas)	-Equipo de cambio -Gerentes de las áreas afectadas
4	¡Porque contamos contigo! Informar sobre los avances y obstáculos presentados en el la creación del área para brindar servicio al cliente vía telefónica.	Áreas impactadas/ Toda la organización	- Comunicación interna, publicación de fotos de las personas involucradas en el cambio, email	- Equipo de cambio
5	Porque avanzamos junto a ti día a día: Agradecer la participación de todos los involucrados, reconocer sus esfuerzos.	Toda la organización	Reunión de celebración	-Equipo de cambio

Finalmente, para Thesaurus S.A. es necesario realizar un cambio en la manera en que se viene prestando el servicio al cliente vía telefónica, motivado por el gran número de quejas expresada por clientes. Dicha situación afecta la competitividad de la compañía puesto que la mayoría de sus clientes utilizan ese canal de comunicación para conocer si pueden suplir sus necesidades antes de decidir si visitan o no el establecimiento.

Es por esto que la referida empresa, en su estrategia enfocada al cliente deberá tomar en cuenta que servicio al cliente implica resolver las necesidades del cliente en toda interacción con la empresa. Se propone a dicha empresa, crear un área para prestar el servicio al cliente telefónico que permita atender un mayor número de llamadas, mejorar la calidad del proceso y reducir el tiempo que el cliente permanece en línea en espera de obtener un buen servicio.

La implementación de la presente propuesta no solo permitirá satisfacer las demandas de sus clientes sino que también contribuirá a la fidelización de clientes, la participación en el mercado y la rentabilidad de Thesaurus, S.A.

CONCLUSION

Luego de analizar los aspectos relacionados a la presente monografía se llega a las siguientes conclusiones:

El principal motivo de insatisfacción de los clientes de Thesaurus, S.A. lo constituye el servicio al cliente que reciben por la vía telefónica, motivado por el tiempo que éstos deben esperar en línea, tanto para que su llamada sea contestada como para recibir respuestas a sus inquietudes, y a que deben marcar varias veces el número de contacto para poder ser atendidos.

Los vendedores y/o facilitadores de servicio al cliente de Thesaurus, S.A., asignados a las estaciones telefónicas poseen varias responsabilidades adicionales por lo que en ocasiones no contestan el teléfono o tardan para hacerlo, al encontrarse realizando el resto de sus funciones. Además de que al presentarse simultáneamente la situación de atender al cliente que se encuentra en la tienda y el telefónico, éste último no es atendido motivando no solo que la posible venta no se materialice sino también que se construya una mala imagen de la empresa.

La Infraestructura tecnológica y de comunicación, no le permite a la organización brindar un servicio telefónico eficiente ya que las estaciones telefónicas destinadas a prestar servicio no son suficientes, como tampoco disponen de una cantidad de computadores que permitan consultar la base de datos de la empresa a fin de obtener las informaciones de títulos, estatus de pedidos y precios solicitados por los clientes.

Los clientes de Thesaurus, S.A. se encuentran satisfechos con el trato y las atenciones que reciben de los vendedores y/o facilitadores de servicio, la rapidez con que son atendidos al visitar la tienda y en la solución de sus reclamaciones. El ambiente acogedor y el horario de labores que ofrece logran satisfacer totalmente las necesidades y expectativas de sus clientes, siendo dichos atributos ventajas competitivas que junto al servicio al cliente podrían ser convertidas en elementos diferenciadores del resto de la competencia.

Por lo expuesto anteriormente, fue elaborada una propuesta de mejora en el proceso de servicio al cliente telefónico de Thesaurus, S.A., consistente en la creación de un área destinada exclusivamente a atender las necesidades de los clientes que utilizan dicho canal, la cual dispondrá de estaciones telefónicas y computadoras enlazadas a la base de datos de la empresa adicionales a las ya existentes y que serán operadas por nuevos facilitadores de servicio al cliente cuya responsabilidad principal será brindar asistencia telefónica. Dicha propuesta incluye además, instituir de forma permanente en todas sus sucursales, un mecanismo formal de evaluación que permita medir la satisfacción del cliente respecto al desempeño de la organización a fin de mejorar continuamente.

BIBLIOGRAFIA

1. Libros

Aaker, David. (1998). Investigación de Mercado. 3ra. Edición. México: McGraw Hill.

Ander-Egg, Ezequiel. (1983) Técnicas de Investigación Social. España: Humanitas.

Brunetti, Giorgio. (2004). La librería como negocio: Economía y Administración. México: Fondo de Cultura Económica.

Evans, James R., Lindsay, William M. (2005). Administración y Control de la Calidad. (6ta. Edición). México: Thomson.

Horovitz, Jacques. Jurgens Panak, Michele. (1994). La Satisfacción Total del Cliente. México: Mcgraw-Hill.

Kotler, Philip., Armstrong, Gary. (2007). Marketing: versión para Latinoamérica. (11va. Edición). México; Pearson, Prentice Hall.

Lehu, Jean-Marc. (2001). Fidelizar al cliente: Marketing, Internet e imagen de marca. España: Paidós.

2. Internet

Atención al Cliente. Boletín de la Red Latinoamericana de Librerías No. 8. Encontrado Junio 4, 2008. En la World Wide Web:
http://www.cerlalc.org/nuevo_boletin/08/RedLibreros8/banco.htm.

Declaración 1er. Congreso Iberoamericano de Libreros. Encontrado Junio 4, 2008. Disponible en la World Wide Web: <http://libreroscentroamericanos.wordpress.com/2007/06/06/declaratoria-del-primer-congreso-iberoamericano-de-libreros/>

El Departamento de atención al cliente. Encontrado Mayo 16, 2008. En la World Wide Web: <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>.

La Librería como Centro de Servicio al Cliente. Boletín de la Red Latinoamericana de Librerías No. 9. Encontrado Junio 4, 2008. Disponible en la World Wide Web: http://www.cerlalc.org/nuevo_boletin/08/RedLibreros9/banco.htm.

www.tochtli.net/presentaciones/CMSC.ppt. Encontrado Mayo 19, 2008.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Librer%C3%Ada>. Encontrado Junio 4, 2008.



ANEXOS



ANEXO I

ANTEPROYECTO

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Anteproyecto:

PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO EN LAS LIBRERIAS. SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA. CASO THESAURUS, S.A. AGOSTO 2008.

Anteproyecto de Monografía para optar por el título de
Maestría en Gerencia y Productividad

Yovanna Anabel Reyes Lora	1996-0003
Kelvin Eliesser Romero Núñez	2001-1889

Asesor:
Ivelisse Comprés Clemente, M.A., MSc

Santo Domingo, D.N. República Dominicana
21 de mayo de 2008

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno que cada vez más competitivo, donde los productos y servicios se pueden copiar fácilmente, los precios se igualan y los clientes se vuelven más exigentes, el servicio al cliente se ha convertido en el elemento diferenciador de las empresas frente a sus competidores.

A esta situación no escapa el negocio de las librerías, que han sido siempre un negocio de baja rentabilidad y de muy altas exigencias, tanto culturales como financieras. Que a diferencia de otros tipos de comercio, raramente posee instrumentos para diferenciar su producto, por lo cual debe basar la creación de su identidad específica y la diferenciación de la competencia en elementos de servicio.

En la República Dominicana, existen algunos negocios dedicados a la venta y comercialización de libros dentro de los cuales se encuentran: Librería Thesaurus, S.A., Cuesta Centro del Libro, Librería Solano, Librería Medina, UNILIBROS y Librería Mateca. La mayoría de estos comercios enfocan su estrategia de negocio en el cliente, con la finalidad de lograr la fidelización de los mismos.

Tal es el caso de Thesaurus, S.A. que es una empresa innovadora dedicada a la comercialización de libros de las distintas ramas del conocimiento humano tanto en inglés como en español, títulos que en ocasiones resultan difíciles de conseguir en nuestro país, siendo pionera en el concepto de librería café en República Dominicana.

Nace en 1999 con el objetivo de crear un ambiente especial para el cliente, en el cual pueda encontrar los títulos que busca y además la alternativa de reunirse con otros contertulios, saborear un aromático café o simplemente deleitarse con la lectura de algún libro, en un entorno acogedor matizado con música ambiental.

Debido a la acogida obtenida por el nuevo concepto de librería café, actualmente Thesaurus, S.A. cuenta con cuatro locales ubicados en la Av. Abraham Lincoln en Santo Domingo, en Santiago de los Caballeros en la Plaza Internacional y en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) en sus dos recintos. Pensando en las necesidades del cliente lector, ofrece un amplio horario que se extiende desde las 9 A.M. hasta las 9 P.M. de lunes a sábado, domingo y días feriados de 10:00A.M a 04:00P.M., sirviendo ambas instalaciones de escenario a diferentes actividades educativas y culturales: tardes de lectura, tertulias literarias y artísticas, encuentros con autores, puesta en circulación de libros y conferencias y talleres.

A pesar de su éxito y de su enfoque en el cliente, Thesaurus, S.A. constantemente recibe un gran número de quejas de sus clientes respecto a las atenciones que reciben por la vía telefónica. Entre las quejas manifestadas en éste aspecto se encuentran:

- El personal de servicio al cliente tarda mucho tiempo en responder el teléfono.
- Antes de recibir la información solicitada deben esperar en línea durante un largo periodo de tiempo.
- No logran comunicarse con la institución

En la actualidad, Thesaurus, S.A. dispone de una central telefónica que permite la entrada de 40 líneas de manera simultánea, sin embargo solo cuenta con dos (2) estaciones destinadas a prestar servicio al cliente.

Cabe señalar que el personal asignado a las estaciones telefónicas tiene varias responsabilidades adicionales como atender al cliente que asiste al establecimiento, trabajar las órdenes que llegan del almacén para colocarlas en tienda y coordinar las diferentes actividades que se realizan en la institución. Cuando se presenta simultáneamente la situación de tener que atender tanto al

cliente que visita el lugar como al que solicita los servicios de manera telefónica, se le da preferencia al cliente que se encuentra presente. En consecuencia, el cliente por la vía telefónica no obtiene la información requerida y por ende la posible venta no se efectúa.

Actualmente, la empresa no dispone de un mecanismo que permita medir la satisfacción del cliente, por lo que las quejas sobre el mal servicio brindado por la vía telefónica son recibidas cuando los clientes visitan el establecimiento. Thesaurus, S.A. tampoco cuenta con medios que le permitan evaluar la eficiencia de sus empleados al brindar el servicio al cliente.

Las deficiencias en el servicio al cliente telefónico afectan la rentabilidad de la empresa puesto que la mayoría de sus clientes utilizan ese canal de comunicación para conocer si pueden suplir sus necesidades antes de decidir si visitan o no el lugar. De manera que si no logran comunicarse o no reciben una atención satisfactoria, lo más probable es que visiten otro establecimiento.

Por consiguiente, se propone a Thesaurus, S.A. mejorar el proceso de servicio al cliente ofrecido por la vía telefónica, a fin de desarrollar acciones encaminadas a la satisfacción del cliente que solicita información por dicha vía.

Formulación del Problema

Con el interés de mejorar el proceso de servicio al cliente que por la vía telefónica ofrece Thesaurus, S.A. surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo logrará Thesaurus, S.A. mejorar el proceso de servicio al cliente brindado por la vía telefónica?
2. ¿Qué acciones deberá desarrollar Thesaurus, S.A. a fin de alcanzar la satisfacción del cliente por la vía telefónica?
3. ¿Cuáles mecanismos de recolección de información relacionada a la satisfacción del cliente debe establecer Thesaurus, S.A.?
4. ¿Cuáles herramientas debe establecer Thesaurus, S.A. a fin evaluar el servicio brindado por la vía telefónica?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Mejorar el proceso de servicio al cliente brindado por Thesaurus, S.A. por la vía telefónica en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana en el período de Agosto 2008.

Objetivos Específicos:

- Diseñar un proyecto de mejora en el proceso de servicio al cliente que ofrece Thesaurus, S.A. por la vía telefónica.
- Plantear actividades que involucren al personal de servicio al cliente de Thesaurus, S.A. a fin garantizar la satisfacción del mismo por la vía telefónica
- Crear un mecanismo que permita a Thesaurus, S.A. evaluar la satisfacción del cliente en la medida en que es atendido.
- Diseñar un mecanismo de monitoreo que permita a Thesaurus, S.A. evaluar el servicio prestado de forma telefónica.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Servicio al cliente implica satisfacer las necesidades del cliente en toda su interacción con la empresa, no se limita a la recepción de quejas y a la asistencia al cliente que visita el establecimiento, sino que inicia desde el momento en que el cliente busca información a través de diferentes medios.

En el caso de la librería Thesaurus, S.A. los productos que ofrecen pueden adquirirse en cualquiera de las empresas que integran el sector, lo que convierte el servicio al cliente tanto personal como por la vía telefónica, en su principal arma diferenciadora frente a sus competidores, por tanto, la calidad del mismo es esencial al momento del cliente tomar la decisión de visitar el establecimiento y realizar la compra.

La mejora en el proceso de servicio al cliente telefónico brindado por Thesaurus, S.A, permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a informaciones sobre la disponibilidad de productos, horarios, ubicaciones y actividades que realiza.

A través de un mejor servicio, Thesaurus, S.A. logrará incrementar su participación en el mercado gracias a la creación de clientes leales, la captación de nuevos clientes, reducción del número de clientes perdidos, además de atraer los clientes de la competencia. El cliente no solo buscará a Thesaurus, S.A como la primera opción sino que además dará referencias positivas acerca de la misma recomendándola a sus relacionados.

La calidad en el servicio aumenta el valor proporcionado a los clientes, ya que al recibir mayores beneficios, para los clientes de Thesaurus, S.A. probablemente el precio a pagar no será un factor determinante al momento de tomar la decisión de compra. La satisfacción del cliente a través del servicio brindado contribuirá al incremento de las utilidades gracias a la consolidación de las ventas y una mayor productividad.

MARCO DE REFERENCIA

En la obra *Un buen servicio ya no basta*, Leonard L. Berry afirma que el servicio extraordinario es una estrategia de rentabilidad porque diferencia a la compañía de sus competidoras, fomenta las referencias favorables de los clientes y alienta a los clientes a abandonar a los proveedores mediocres y a consolidar la compra. También conduce a menos clientes perdidos, menor rotación de los empleados, mayor productividad, menos errores de servicio y muy probablemente precios más altos a causa del mayor valor.³⁷ Además, establece que la calidad del servicio forja relaciones mutuamente benéficas con los clientes, empleados y otras partes interesadas en el negocio. Los clientes con quienes hay una relación compran más, son más fieles y les hablan a los demás de la empresa elogiándola con entusiasmo. Los empleados trabajan con más ahínco y con más inteligencia.

Berry señala como ejemplo a *Tattered Cover Book Store* para ilustrar el poder de la fuerza del servicio al cliente. Muchas librerías estadounidenses utilizan la promoción de precios como principal estrategia de marketing para competir, otorgando descuentos en su mercancía y construyen superalmacenes espaciosos y atractivos para mantener grandes cantidades de libros. En cambio *Tattered Cover*, que era un superalmacén de libros con una amplia selección de títulos mucho antes de que se desarrollara la tendencia en la industria, enfoca toda su estrategia en la calidad del servicio, creando una atmósfera que invita a los clientes a sentirse como en casa al tocar los libros, sentarse y leerlos si lo desean.

La ventaja competitiva de *Tattered Cover* está en su gente, en quienes proporcionan el servicio logrando que los clientes se sientan a gusto. La pasión por ayudar a los clientes a encontrar el libro indicado, es la que transforma un almacén enorme, una colección gigantesca y un mobiliario acogedor en una compañía única.

³⁷ Berry, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Pág. 339

La Atención al Cliente³⁸

La atención al cliente es el arte de servir al cliente. Es con mucho la estrategia comercial más importante de una empresa para captar y retener un determinado sector del mercado.

El objetivo de la atención al cliente se centra en comprender y suplir las necesidades de los clientes, sean las que sean. Su importancia surge de la máxima: “Sólo hay un jefe: el cliente. Éste tiene el poder de despedir a todos y cada uno de los empleados de la empresa con tan sólo gastarse su dinero en otra compañía.

La atención al cliente no consiste ni en una sonrisa forzada ni en una serie de respuestas preestablecidas a una serie de quejas típicas. Tampoco es producto del empeño de los directivos en que los clientes sean tratados con dignidad y respeto.

La atención al cliente es una manera de hacer negocios que surge a partir de la sincera preocupación por el cliente, implicando a cada uno de los empleados de la empresa, desde el director hasta el conserje. No es sólo una manera de hacer negocios, es un modo de vida.

Una atención al cliente excepcional se traduce en una percepción positiva por parte del cliente, en su satisfacción y en su fidelidad. Puesto que un cliente satisfecho es un cliente fiel.... Y un cliente fiel es un cliente rentable.³⁹ Todo ello constituye la base del éxito.

³⁸ Larson, William W. Mejorar la atención al cliente. Pág.2

³⁹ Martín Antoranz, Pablo. Marketing sin bla, bla, bla: marketing directo y fidelización de clientes. Pág. 84

Un servicio de atención al cliente de buena calidad se caracteriza por lo siguiente:

- Los directivos de la empresa se dedican plenamente a desarrollar un programa de atención al cliente de buena calidad.
- Todos los empleados de la empresa son conscientes de que su negocio consiste en servir al cliente.
- El producto o servicio es mejorado continuamente para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente.
- La atención al cliente debe ser proactiva y preventiva, en lugar de actuar una vez que se haya producido un suceso.
- El éxito de la empresa se basa en la satisfacción del cliente, en la bolsa y en los beneficios a largo plazo.
- La calidad de los productos o servicios se define en función de las necesidades del cliente.
- Las decisiones importantes vienen marcadas por el cliente y no por el producto de la empresa.

¿Quien es el cliente?

Es cualquier persona o grupo de personas destinatario del trabajo de otra persona o grupo de personas. La mayoría de las personas tiene un concepto mucho mas reducido, que incluye únicamente a la persona que adquiere el producto o servicio final.

La excelencia en la atención al cliente se traduce en un aumento significativo de las ventas y del crecimiento de las empresas. Antes de ofrecer la excelencia en la atención al cliente hay que saber qué es lo que quiere ese cliente.⁴⁰

A continuación, se citarán seis cualidades que buscan y necesitan los clientes en las empresas con las que hacen negocios:

Un trato respetuoso: La satisfacción y la lealtad de los clientes empiezan por un trato de respeto y dignidad.

Interés: Los clientes buscan atención inmediata. Quieren que sean receptivos y que comprendan sus necesidades o problemas.

Excelencia técnica: Los clientes esperan que los representantes de la empresa posean un conocimiento profundo sobre el servicio o producto que venden. En otras palabras, que sepan lo que hacen. No hay nada más desesperante que comprobar que un interlocutor no tiene ni idea de lo que le están hablando. Los empleados que se encuentren en el servicio de atención al cliente no deberían ser nuevos en la empresa, ni carecer de la experiencia necesaria para representar adecuadamente al producto que ofrece esa empresa. Deberían ser las personas más agradables y con más conocimientos de la empresa.

Concentración en la resolución del problema: Cuando existe un problema, los clientes quieren que se resuelva rápidamente. Lo que esperan de la persona que les atiende es que se centre plenamente en su problema. Las excusas ofrecidas por no resolver el problema sólo conseguirán empeorarlo.

Flexibilidad: Los clientes con un problema buscan a alguien flexible y creativo en la búsqueda de una solución. Los clientes esperan un trato personalizado y que

⁴ *Ibíd.* P. 65

el representante de la empresa se desviva y haga todo lo posible por resolver su problema con la mayor rapidez.

Rectificación inmediata: Cuando se produce algún fallo, los clientes esperan una rectificación inmediata. No les importa quien sea el culpable. No quieren oír una larga explicación sobre la razón del fallo. Lo que quieren es que se reconozca el error, recibir una disculpa, que se resuelva el problema, y que se les asegure que no volverá a ocurrir.

Proporcionar un excelente servicio al cliente no es el servicio en sí, sino todo lo demás. Lo difícil es lo que la empresa cree que está haciendo y cómo actúa en consecuencia. Casi todas las compañías aéreas dan mal servicio y mala comida porque no se ven a sí mismas como organizaciones de servicios, sino que ven como máquinas de generar ingresos por asiento/milla. Los lugares donde venden comida no se ven como empresas de servicios, se ven como fábricas de hamburguesas o pizzas interesadas en el beneficio por empleado y hora.⁴¹

Proceso de Mejora Continua

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa que debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

⁴¹ Craven, Robert. El cliente es el rey. Pág. 66

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

A continuación se pasa a diagnosticar la causa raíz, un proceso estructurado en el que el equipo analiza los síntomas e identifica la amplitud y composición del problema, formula teorías (declaraciones no probadas de cuál puede ser la causa de un problema) y las ensaya hasta establecer una o más causas raíz. El siguiente paso implica la solución de la causa raíz una vez ésta se conoce. El diseño de la solución final incluye también el diseño de los sistemas de control y retroalimentación utilizados para asegurar que la solución es efectiva.

La solución a un problema de Calidad posee aspectos técnicos que van a producir cambios en la cultura organizacional. Dichos cambios culturales pueden hacer que las personas se resistan a toda modificación propuesta, naciendo el denominado Factor de Resistencia al Cambio, uno de los mayores problemas en la Gestión de Calidad Total.

Finalmente, se lleva a cabo el mantenimiento de los resultados a través del seguimiento por un responsable del funcionamiento de la solución en el tiempo, evitando que la inercia organizativa nos haga volver a la situación anterior.

La Satisfacción al Cliente⁴²

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

⁴² <http://www.iaf.es/webiaf.nsf/paginas/639B4EB83A5A0C20C12573A1004E5A67?OpenDocument>

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

MARCO CONCEPTUAL

Servicio

Cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre un comprador (Cliente) y un Vendedor (Proveedor).⁴³

Cliente

Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente.⁴⁴

Atención al cliente

Es el arte de servir al cliente. Es una manera de hacer negocios que surge a partir de la sincera preocupación por el cliente, implicando a cada uno de los empleados de la empresa, desde el director hasta el conserje.⁴⁵

Servicio al Cliente

Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.⁴⁶

Satisfacción del cliente

Ocurre cuando los productos o servicios cumplen con o superan las expectativas del cliente⁴⁷.

Fidelizar

Conseguir la fidelidad de un cliente, normalmente por medio de un buen trato, ofertas especiales, regalos, etc.⁴⁸

⁴³ Evans, James R., Lindsay, William M. Administración y Control de la Calidad. Pág. 58

⁴⁴ Diccionario de uso del español de América y España 2002. Pág. 432.

⁴⁵ Larson, William, W., OP. Cit. P. 2

⁴⁶ Zeithaml, Valerie A., Bitner, Mary J. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Pág. 8

⁴⁷ Ibíd. Pág. 154

⁴⁸ Diccionario de uso del español de América y España 2002. Pag. 854

Lealtad

Sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien.⁴⁹

Mejora de un proceso

Conjunto de actividades entrelazadas o interrelacionadas que reciben determinados insumos y los transforman en un resultado o en un producto (salida), es necesario evaluar la calidad de este producto, es decir, el grado con el cual cumple los requerimientos del cliente.⁵⁰

Mejora continua

Se basa en contrastar lo que se quiere (política de la calidad, los objetivos de la calidad) con los resultados obtenidos.⁵¹

Proyecto de mejora

Consiste en un problema que se define y para cuya resolución se establece un programa que debe contar con unos recursos y unos plazos de trabajo.⁵²

Librería

Local en que se tienen libros. Tienda donde se venden libros.⁵³

⁴⁹ Diccionario de uso del español de América y España 2002Ibid. Pág. 1122

⁵⁰ Gutiérrez, Pulido Humberto. Calidad Total y Productividad. Pág. 109.

⁵¹ Ibid. Pág. 104

⁵² <http://www.iaf.es/webiaf.nsf/paginas/43C94A5B94F3B3D5C12573A1004E5A65?OpenDocument>

⁵³ Microsoft Encarta 2007. Microsoft Corporation.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tipo de Investigación

La presente se trata de una investigación del tipo Descriptiva, ya que se plantea paso a paso un proyecto de mejora en el proceso de servicio al cliente telefónico ofrecido por Thesaurus, S.A., en la ciudad de Santo Domingo.

Método de Investigación

El método de Investigación a utilizar será el deductivo, debido a que se partirá de los conceptos generales del negocio de las librerías para en base a éstos diseñar una propuesta de mejora del proceso de servicio al cliente telefónico ofrecido por Thesaurus, S.A.

Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

Las informaciones serán obtenidas tanto de fuentes primarias como secundarias. Las fuentes secundarias a utilizar están conformadas por:

- Bibliografía: se consultarán textos, revistas especializadas y otras publicaciones impresas que contengan informaciones sobre servicio al cliente, satisfacción del cliente y las librerías.
- Internet: serán consultados artículos, boletines, sites especializados en el negocio de las librerías y otras publicaciones electrónicas.

Para obtener datos de fuentes primarias serán empleadas las técnicas a saber:

- Cuestionario: será aplicado a los clientes de Thesaurus, S.A. a fin de obtener informaciones acerca de su experiencia en cuanto al servicio recibido por la vía telefónica.
- Entrevistas: serán realizadas al personal responsable de brindar servicio al cliente por la vía telefónica en Thesaurus, S.A.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ADENDUM

INTRODUCCION

CAPITULO I: SATISFACCION DEL CLIENTE

- 1.1 El Departamento de Servicio al Cliente
 - 1.1.1 Estructura del Departamento de Servicio al Cliente
 - 1.1.2 El personal del Departamento de Servicio al Cliente
- 1.2 La Satisfacción del Cliente
 - 1.2.1 Medición de la Satisfacción del Cliente
 - 1.2.2 Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción del Cliente
- 1.3 Manejo de la Calidad de Servicio y la Satisfacción de los Clientes
 - 1.3.1 Manejo de las Reclamaciones de los Clientes
- 1.4 Lealtad y Gestión de la Fidelización del Cliente
 - 1.4.1 Fidelización del Cliente
 - 1.4.2 Relación entre Satisfacción del Cliente y Fidelidad

CAPITULO II: LAS LIBRERIAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE

- 2.1 El Papel de las Librerías
 - 2.1.1 La librería como empresa comercial
- 2.2 Funciones de las Librerías
 - 2.2.1 Funciones físico-mercadológicas
 - 2.2.2 Funciones económico-financieras
 - 2.2.3 Funciones de comunicación
 - 2.2.4 Funciones de asistencia y consulta
- 2.3 El Servicio al Cliente en las Librerías
 - 2.3.1 Cliente
 - 2.3.2 Cultura de servicio de la librería
 - 2.3.3 Paquete de servicios propuesto
 - 2.3.4 Sistema de suministro
 - 2.3.5 Imagen de la librería

- 2.4 Los clientes en las Librerías
- 2.5 El personal de las Librerías

CAPITULO III: INFORMACIONES GENERALES DE THESAURUS, S.A.

- 3.1 Perfil de la empresa
 - 3.1.1 Filosofía Empresarial
 - 3.1.2 Descripción del entorno comercial
- 3.2 Estructura de la Organización

CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- 4.1 Encuesta aplicada a clientes de Thesaurus, S.A.
- 4.2 Análisis de los resultados de la investigación

CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO EN THESAURUS, S.A.

- 5.1 Descripción de la situación actual
 - 5.1.1 Infraestructura tecnológica y de comunicación
 - 5.1.2 Recursos Humanos
- 5.2 Establecimiento metas y objetivos sobre la propuesta
- 5.3 Descripción de la Propuesta de Mejora
- 5.4 Descripción fuerza positivas y negativas para implementar la propuesta
 - 5.4.1 Fuerzas positivas
 - 5.4.2 Fuerzas negativas
- 5.5 Plan de implementación
- 5.6 Plan de implementación para el manejo del cambio en las personas
 - 5.6.1 Diagnóstico de los Involucrados
 - 5.6.2 Estrategia de Influencia
 - 5.6.3 Plan de Intervenciones
 - 5.6.4 Plan de Comunicación

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

1. Libros

Antoranz, Pablo Martín. (1999). Marketing sin bla, bla, bla: marketing directo y fidelización de clientes. Valencia: Editorial CISS.

Berry, Leonard L. (2002). Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá: Editorial Norma.

Craven, Robert. (2003) El cliente es el rey. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Diccionario de uso del español de América y España. (2002). Barcelona: SPES EDITORIAL, S.L.

Evans, James R., Lindsay, William M. (2005). Administración y Control de la Calidad. (6ta. Edición). México: Thomson.

Gutiérrez, Pulido Humberto. (2005). Calidad Total y Productividad. (2da. Edición). México: McGraw-Hill/ Interamericana.

Larson, William W. (2002). Mejorar la atención al cliente. Madrid: Editora Pearson Prentice Hall.

Méndez A., Carlos E. (2001). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. (3ra. Edición). Bogotá (Colombia), McGraw-Hill/ Interamericana.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary jo. (2002). Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. (2da. Edición). México: McGraw-Hill/ Interamericana.

2. Internet

La Satisfacción del Cliente.

Disponible:<http://www.iaf.es/webiaf.nsf/paginas/639B4EB83A5A0C20C12573A1004E5A67?OpenDocument>

Consultada el 8 de mayo de 2008.

Boletín de la Red Latinoamericana de Librerías

Disponible:http://www.cerlalc.org/secciones/publicaciones/boletin_librerias_menu.htm

Consultada el 8 de mayo de 2008.



ANEXO II

CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES DE THESAURUS, S.A.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para Thesaurus, S.A. es importante saber qué tan satisfecho está usted con los servicios y trato que recibe. Por favor responda a cada declaración marcando en el recuadro que considere más cercano a su nivel de aceptación de la pregunta o declaración. Gracias por su cooperación.

	Servicio	Totalmente satisfecho	Ligeramente satisfecho	Normal	Ligeramente insatisfecho	Totalmente insatisfecho
1	El teléfono fue contestado al marcar la primera vez.					
2	El teléfono fue contestado al sonar por tercera vez.					
3	La persona que contesta el teléfono es cortés y atenta.					
4	El tiempo de espera en el teléfono es corto.					
5	Las respuestas telefónicas recibidas fueron correctas					
6	Ambiente agradable en la tienda.					
7	Horario de trabajo conveniente.					
8	Atención del vendedor y/o personal de servicio inmediata.					
9	El vendedor y/o personal de servicio responde las preguntas correctamente.					
10	Solución a las reclamaciones rápidamente.					
11	Los precios son adecuados.					
12	Estacionamiento disponible en la tienda.					
13	Usaré esta tienda otra vez.					
14	Recomendaré esta tienda a los demás.					

Sugerencias:
