

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Diagnóstico del servicio y satisfacción del cliente en la cadena de Almacenes El  
Verdugo y propuesta de soluciones**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica,  
como requisito parcial para optar al grado de Magíster en  
Administración y Dirección de Empresas

**Peter Alonso Vásquez Montero**

**Carné: A38328**

Sede del Pacífico

2007

## DEDICATORIA

*Primero a Dios, que me ha brindado la oportunidad de continuar con mis estudios.*

*A mi esposa e hija, quienes han tenido que sacrificar tiempo en familia que he dedicado al estudio.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Es difícil señalar solo a unas cuantas personas de un gran número de profesores y académicos, todos con una gran vocación hacia la docencia; a mis compañeros de estudio, todos grandes hombres y mujeres; a mis jefes, que han permitido y facilitado la elaboración del presente proyecto. Sin embargo, estoy especialmente agradecido conmigo mismo, pues he dedicado tanto tiempo y esfuerzo a este Posgrado en Administración.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado

---

Lic. Oriester Abarca Hernández, MBA  
Profesor Coordinador

---

Lic. Sealtiel Álvarez Sánchez. MBA  
Profesor Guía

---

Lic. Manuel Alan Gatgens  
Supervisor laboral

---

Lic. Peter Alonso Vásquez Montero  
Estudiante

## CONTENIDO

### Diagnóstico del servicio y satisfacción del cliente en la cadena de Almacenes El Verdugo y propuesta de soluciones

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I: Marco teórico.....	5
1.1 Aspectos conceptuales del servicio al cliente.....	5
1.1.1 Características y elementos del servicio al cliente.....	6
1.1.2 Aplicación y campo de acción del servicio al cliente.....	7
1.1.2.1 Economías de lealtad.....	7
1.1.2.2 El nuevo consumidor.....	8
1.1.2.3 Segmentación y <i>micromarketing</i> .....	9
1.1.3 Componentes del servicio al cliente.....	10
1.1.3.1 Calidad del producto.....	11
1.1.3.2 Variedad de productos.....	14
1.1.3.3 Características y clasificación de los productos.....	14
1.1.3.4 Seguridad y garantía del producto.....	15
1.1.3.5 Servicio posventa.....	15
1.1.3.6 Costo.....	16
1.1.3.7 Actitud.....	17
1.1.3.8 Índice de satisfacción del cliente.....	19
1.1.4 Principios de un buen servicio al cliente.....	19
1.1.4.1 Satisfacción del cliente.....	20
1.1.4.2 Personalización.....	21
Capítulo II: Reseña histórica de Almacenes El Verdugo.....	22
2.1 Antecedentes.....	22
2.2 Actividad de la empresa.....	23
2.2.1 Visión.....	24
2.2.2 Misión.....	24
2.3 Entorno de la empresa y análisis FODA.....	27
2.4 Estructura organizacional.....	29
2.5 Procesos operativos.....	32
Capítulo III: Estado actual del servicio al cliente en las tiendas detallistas de Almacenes El Verdugo.....	35
3.1 Aspectos generales.....	35
3.2 Ambiente y clima organizacional.....	36
3.3 Principales componentes del servicio al cliente.....	38

3.3.1	Calidad.....	38
3.3.2	Servicio al cliente.....	39
3.3.3	Principales elementos para un buen servicio al cliente.....	41
Capítulo IV:	Evaluación de las condiciones actuales del servicio y satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo.....	42
4.1	Análisis de las condiciones actuales del servicio al cliente.....	42
4.2	Discusión de los resultados de las encuestas aplicadas a clientes.....	46
4.3	Análisis de las entrevistas de profundidad aplicadas a los administradores.....	50
4.3.1	Concepto de calidad.....	50
4.3.2	Concepto de servicio al cliente.....	52
Capítulo V:	Propuesta de un programa de mejoramiento del servicio y satisfacción del cliente.....	54
5.1	Propuesta.....	54
5.1.1	Utilización del índice de satisfacción del cliente como procedimiento de evaluación.....	54
5.1.1.1	Objetivo del índice de satisfacción del cliente.....	54
5.1.1.2	Forma de cálculo.....	55
5.1.1.3	Análisis del índice de satisfacción del cliente.....	56
5.1.2	Manejo de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo.....	57
5.1.2.1	Manejo proactivo.....	57
5.1.2.2	Orientación al trabajo en equipo en pro de servicio y satisfacción al cliente.....	57
5.1.2.3	Desarrollar sistemas de información que permitan conocer íntimamente a los clientes.....	58
5.1.2.4	Introducir el concepto de calidad en las operaciones de la empresa.....	58
5.1.2.5	Desarrollar un estilo gerencial y administrativo orientado realmente al cliente.....	59
5.1.2.6	Desarrollar un programa de capacitación constante de a los empleados.....	59
5.1.2.7	Darles mayores facultades a los empleados.....	60
5.1.2.8	Evaluación y control.....	61
5.1.2.9	Planes de compensación variable para los empleados y clientes.....	61
5.1.2.10	Desarrollar estrategias de diferenciación.....	62
5.1.2.11	Hacer mejor las cosas.....	62
5.1.3	Desarrollar programas que permitan manejar las reclamaciones de los clientes más eficientemente.....	63
5.1.4	Convertir reclamaciones en ventas.....	65
5.2	CONCLUSIONES.....	65
5.3	RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....		68
ANEXO METODOLÓGICO.....		69
1.	Metodología de la investigación.....	69
2.	Instrumentos.....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1	Análisis matricial FODA	23
TABLA # 2	Elementos más importantes del servicio al cliente	55
TABLA # 3	Comparación de criterios sobre atributos servicio al usuario	60
TABLA # 4	Comparación de criterios: calidad	63
TABLA # 5	Comparación de criterios: servicio al cliente	65

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1	Listado de almacenes	23
CUADRO # 2	Importancia de los atributos de servicio al cliente	57
CUADRO # 3	Escala de medición, satisfacción al usuario	58
CUADRO # 4	Calificación promedio de los atributos de satisfacción al cliente	58
CUADRO # 5	Cálculo del índice de satisfacción del usuario	59
CUADRO # 6	Cambios sugeridos por los clientes	62
CUADRO # 7	Peso relativo en los atributos de la satisfacción al usuario	68
CUADRO # 8	Índice de satisfacción del cliente	69



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

Maestría en Administración y Dirección de Empresas	MADE
Universidad de Costa Rica	UCR
Índice de satisfacción del cliente	ISC
Departamento de Recursos Humanos	RRHH

## RESUMEN

Vásquez Montero, Peter Alonso.

*Diagnóstico del servicio y satisfacción del cliente en la cadena de Almacenes El Verdugo, y propuesta de soluciones*

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.

P. A. Vásquez M., 2007

100 h.: il. – 21 refs.

El objetivo general del trabajo es realizar un diagnóstico del servicio al cliente en la cadena de Almacenes El Verdugo, y plantear una propuesta de solución a los problemas identificados. Dicha empresa dedica sus actividades principales a la comercialización de electrodomésticos, muebles y artículos de alta tecnología en el mercado costarricense.

Los objetivos específicos están dirigidos a la consecución del objetivo general y comprenden: establecer las bases teóricas de lo que debe ser un servicio al cliente de excelente calidad; describir los antecedentes y situación actual de la firma; describir el estado actual del servicio y satisfacción del usuario en las tiendas detallistas de Almacenes el Verdugo; evaluar tal situación, de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación idóneos, y plantear la utilización de un índice de satisfacción al consumidor (ISC) y el mejoramiento del programa mencionado.

La metodología aplicada en este trabajo fue la investigación de los principales atributos que componen el servicio al cliente y la percepción de estos con respecto al servicio recibido por medio de la utilización de un índice de satisfacción del usuario. Para esto fue necesario aplicar una serie de encuestas a los compradores de la empresa, realizar entrevistas de profundidad a los gerentes y administradores, y evaluar el clima organizacional, mediante una encuesta de evaluación del clima organizacional.

Dentro de las principales conclusiones, cabe mencionar que el nivel de satisfacción de los clientes de Almacenes El Verdugo es bueno, gracias al compromiso de los trabajadores. Sin embargo, no se logró determinar que exista un plan organizacional formalmente establecido, donde estén plasmadas las políticas que sobre el tema de servicio y satisfacción del cliente se hayan girado; es más, la buena percepción que tienen los usuarios sobre el servicio recibido, proviene del esfuerzo individual de los funcionarios que forman los puntos de ventas. Además, al no tener claramente establecido un marco de referencia, tampoco están delimitados los parámetros idóneos que permitan evaluar el desempeño ejecutado por los almacenes.

De ahí la impostergable necesidad de establecer un procedimiento de evaluación del desempeño de los puntos de ventas en relación con el servicio al cliente, por lo que se recomienda el establecimiento de un índice de satisfacción al cliente, como un promedio de las calificaciones obtenidas por el almacén y, a la vez, que funcione como instrumento de medición de la tarea realizada. Complementariamente se podría utilizar medidas de carácter cuantitativa como la utilidad neta, índice de morosidad, entre otros.

**DESCRIPTORES:** Servicio al cliente, satisfacción del cliente, servicios, ventas a crédito, ventas al detalle, crédito.

Director de la investigación:

Lic. Sealtiel Álvarez Sánchez, MBA

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

Universidad de Costa Rica

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general del presente trabajo es realizar un diagnóstico sobre el servicio al cliente en la cadena de Almacenes El Verdugo, y plantear una propuesta de solución a los problemas identificados.

Los objetivos específicos son:

1. Establecer las bases teóricas gerenciales de lo que debe ser un servicio y satisfacción de excelente calidad al cliente, que permita un enfoque en unidades de venta al detalle.
2. Describir los antecedentes y situación actual de la empresa Almacenes El Verdugo.
3. Describir el estado actual del servicio al cliente en las tiendas detallistas de Almacenes El Verdugo.
4. Evaluar la satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo, de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos en la metodología y su confrontación con la teoría general del servicio al usuario.
5. Plantear una propuesta de programa de servicio al cliente a la gerencia de Almacenes El Verdugo, para mejorar su calidad y la satisfacción del mercado meta.

En el primer capítulo, se realiza una caracterización conceptual de la terminología aplicable al servicio y satisfacción al cliente. Se desarrolla una serie de conceptos propios al campo de la administración.

En el segundo capítulo, se describe ampliamente los antecedentes de la empresa, desde sus orígenes hasta hoy, estableciendo una cronología de los principales acontecimientos.

En el tercer capítulo, se describe la actual prestación brindada a los clientes, complementándose con una descripción de la percepción que ellos tienen del servicio recibido y el esperado. Este procedimiento se realizó mediante la aplicación de una serie de instrumentos de investigación, previamente establecidos.

En el cuarto capítulo, se efectúa un análisis de los datos obtenidos, comparando dichos datos con el marco teórico previamente establecido. Además se realiza análisis comparativos entre las respuestas brindadas por los usuarios y la visión de la empresa, representada por los administradores de los almacenes. Complementariamente se pone en práctica una evaluación de la complacencia del cliente, por medio de la utilización de un índice de satisfacción, el cual presenta una serie de resultados sumamente interesantes.

En el quinto capítulo, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones que conllevan a un reordenamiento de las fuerzas organizacionales de la empresa. Igualmente se recomienda, entre otros aspectos, la aplicación de un índice como instrumento de evaluación de la gestión administrativa ejecutada en los puntos de ventas y organización, como un todo.

Actualmente las empresas y negocios costarricenses están enfrentando una paradoja, pues se les presentan oportunidades nunca vistas para aprovechar los nuevos mercados; sin embargo, estos últimos cambian de manera dramática y a una velocidad estrepitosa, reduciéndose o haciéndose intensamente competitivos.

Ante tal situación, los negocios de electrodomésticos, muebles y línea blanca, no pueden quedarse inmóviles ante el dramático cambio de sus mercados metas. Por eso el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de mercadotecnia, mediante su comunicación

con el mismo cliente, en principio catalogada como publicidad, promoción de ventas, orientada a satisfacer las necesidades del consumidor.

El servicio al cliente hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más ágil en tiempos de cambio, bajo un contexto más dinámico y frágil. La presente investigación se ejecutó en la cadena de almacenes de electrodomésticos y línea blanca Almacenes El Verdugo.

El cliente de hoy es distinto del de hace unos años, es más exigente, tiene mayor conocimientos de los productos y una mayor cantidad de información, carece de tiempo suficiente para realizar sus compras en forma directa. Se entiende que este consumidor es el punto vital de cualquier empresa o institución; sin él no habría razón de ser para los negocios. Por lo tanto, conocer a fondo las cada vez más avanzadas y especializadas necesidades del usuario, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital en la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

Desde hace algunos años, la mercadotecnia reconoce que el servicio al cliente es un parte de la comunicación. Todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente, ha sido considerado por diversos autores como una evolución o, más bien, como una actualización de conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como promoción.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras la anterior distinción, es aquel punto que interesa delimitar como objeto de estudio en el presente proyecto. Los resultados obtenidos en dicha investigación son de utilidad para la empresa, ya que permite establecer un índice por medio del cual se podrá medir el desempeño de los distintos puntos de ventas.

A pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se le da su importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases muy relacionadas con el servicio

al usuario, como: *“el cliente es el rey”*, *“el cliente siempre tiene la razón”*, *“lo primero son los clientes”*, etc., hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de compradores descontentos. No sólo se trata de los clientes que gastan su dinero individualmente, sino también de las grandes empresas; no se trata de aquellos que son víctimas de nimiedades y de la falta de educación, sino también de los que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran satisfactorios.

El cuerpo directivo de Almacenes El Verdugo (El Verdugo y Asociados # 2 S. A.) es consciente de los retos que debe enfrentar y también de sus debilidades. Dicha empresa es parte de ese grupo de firmas dispuestas a adaptarse rápidamente al cambio producido por los tiempos actuales, con clara conciencia de que sólo con una dirección vigorosa, que vele por mejorar la calidad en el servicio brindado, puede vencerse la resistencia y la inercia, mediante el establecimiento de objetivos bien definidos y de sistemas y métodos para implantarlos y evaluarlos.

Dicha investigación abarca un espacio de transacciones que se extiende desde el 01 de enero del 2005 a la fecha, es decir, se investiga a clientes que tengan relación comercial con los almacenes desde la fecha propuesta. El modelo que se propone podrá ser aplicado en otras empresas de características similares a la analizada.

## Capítulo I: Marco teórico

### 1.1 Aspectos conceptuales del servicio al cliente

Actualmente las empresas, sean pequeñas, mediana o grandes, se ven enfrentadas a un nuevo sistema económico y social, que moldea, transforma y evoluciona los mercados en cada rincón del planeta, preparándolos o haciéndolos víctimas de una globalización, tendiente a quebrar los límites de las economías, inclusive las fronteras geográficas y políticas.

Muchos son los beneficios de dichas tendencias, pero también muchas son las amenazas que se ciernen sobre las empresas. Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a los consumidores: las firmas tienen que crear los canales de comunicación adecuados, que permitan un contacto más estrecho con los clientes.

De tal forma, se ha creado un concepto denominado servicio al cliente, definición que está compuesta por dos elementos: (1) servicio y (2) cliente.

Según Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004), el servicio es: “un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción” (pp. 4-5).

En una relación de conceptos Czinkota y Ronkainen (2005) mencionan: “un servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad; es una gama de actividades que en conjunto originan una relación; implica actividades orientadas a una tarea que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de la comunicación” (pp. 55-56).



Por consiguiente, la palabra *cliente* la debemos entender como aquel individuo o empresa que se ha convertido en comprador habitual, es decir, se ha producido ya una relación comercial. Tenemos el público objetivo, el cliente potencial, el comprador eventual, pero dichos términos están fuera del presente trabajo.

Recapitulando, si utilizamos las definiciones anteriormente mencionadas, entenderemos como servicio al cliente todas aquellas actividades orientadas a una tarea complementaria a la venta proactiva, creando y agregando un valor agregado adicional a la venta.

### **1.1.1 Características y elementos del servicio al cliente**

Según Huete (1997) el concepto de servicio al cliente tiene tres características esenciales y que compromete al personal de la misma compañía mediante la formación de los mismos funcionarios en contacto con los usuarios en forma rutinaria, teniendo como objetivo central la satisfacción del mismo cliente, eje central y razón de ser de las empresas y del cual se nutre y existe.

Otra característica importante tiene que ver con el nivel de complejidad del servicio por prestar, ya que en algunos de ellos el empleo es sencillo para los clientes y el personal. Sin embargo, otros son más complejos, con la agravante de que algunos usuarios para no decir muchos, son inexpertos y requieren de mayor ayuda. El problema de los servicios complejos es que hay un número mayor de aspectos que pueden resultar mal; por consiguiente, requieren un personal de contacto con el cliente que brinde mayor información y ayuda.

Finalmente una tercera característica es el grado de riesgo que conlleva la prestación del servicio, tanto para el cliente como para el personal, de tal forma resulta importante contar con personal de contacto, individuo maduros y bien capacitados, que no sólo se

comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles), sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

### **1.1.2 Aplicación y campo de acción del servicio al cliente**

Muchas empresas exitosas han sido fruto de haber creado una gran visión de negocio, desde su concepción. Han puesto su principal atención el servicio al cliente como una opción competitiva, diseñando programas y procesos que conlleven a su diferenciación ante sus competidores.

Para Lovelock (2004) “el concepto de un servicio está íntimamente ligado a su diseño, muchas organizaciones dan por un hecho el diseño de un servicio. Poco se habla en nuestra región sobre la importancia del diseño del servicio al cliente. Los negocios exitosos ponen especial cuidado en el diseño de los servicios” (pp. 10).

El concepto está claro, la visión es contundente; el éxito de las empresas depende de cómo puedan diferenciarse de sus competidores, pero principalmente, el de lograr el compromiso de la dirección de las firmas en dicha visión.

Entonces se ve cómo el desarrollo de un concepto de servicio al cliente es aplicable a todas las empresas.

#### **1.1.2.1 Economías de lealtad**

Pero entonces, ¿por qué nos preocupamos tanto por desarrollar un programa de servicio al cliente? Huete, en una obra de 1997, se refiere a la creación de economías de lealtad y no sólo se preocupa por la retención, satisfacción y recuperación de clientes; también incluye otro de los grandes activos de las organizaciones: los empleados. Este enfoque se conoce como *clienting*, y resulta sumamente novedoso e integrador.

En general, la palabra lealtad o fidelización es uno de los términos más utilizados hoy por las empresas. Inclusive Huete (1997) afirma: “que si tuviera que elegir una sola pregunta para diagnosticar la salud de un negocio, preguntaría el porcentaje de clientes repetidores” (pp. 35).

Como estrategia de negocio, muchas empresas procuran opciones para desarrollar relaciones permanentes con su mercado, a fin de contar por mucho tiempo con la repetición de operaciones con sus clientes y así asegurarse un continuo apoyo financiero.

Lovelock et al. (2004) en relación con el concepto de lealtad expresan con acierto:

Lealtad es un término anticuado que se ha utilizado históricamente para describir la fidelidad o la devoción entusiasta a un país, una causa o un individuo. En nuestros días y en el contexto empresarial, se usa para referirse a la disposición de los clientes a preferir una compañía y comprar o utilizar sus productos o servicios en forma consistente y, mejor aun, exclusiva, además de recomendar los productos de la compañía a sus amigos y conocidos (pp. 256).

De tal forma, las empresas deben lograr la lealtad de sus clientes bajo los conceptos establecidos por los autores citados.

### **1.1.2.2 El nuevo consumidor**

Actualmente se conocen algunas de las características generales del nuevo consumidor, pero esto no es suficiente. Es necesario aumentar el conocimiento sobre sus gustos y preferencias de forma individual, permitiendo conocer más profundamente a los clientes. Matathia y Salzman (2000), enumeran dichas particularidades:

- Es consciente del precio y busca la buena relación calidad/precio,
- tiene recursos, pero le falta tiempo,
- entiende de *marketing*,
- adopta las modas y los nuevos productos rápidamente pero se hastía con facilidad,
- es exigente,
- tiene conciencia social,
- Está habituado a comprar y a tener acceso a la información durante las 24 horas del día, 7 días a la semana. (pp. 52-53).

### 1.1.2.3 Segmentación y *micromarketing*

Las técnicas de segmentación son siempre interesantes y nos permiten obtener grupos homogéneos de clientes, en cuanto a gustos, estilos de vida, actitud hacia la compra, pero pueden no ser suficientes. El *micromarketing* o *marketing one to one* se puede considerar una forma de *Marketing* directo que aparece en los años noventas, con el objetivo de mejorar la forma de acercarnos a los usuarios de forma personalizada.

Kotler (1985) define la segmentación de la siguiente manera: “es un proceso por el cual se divide un mercado en grupos de clientes” (pp. 45).

Además, Kotler (1985) menciona las características de dichos sectores, al indicar: “los miembros de un grupo poseen iguales características o comportamientos, que podrían requerir un mismo producto o mezcla de *marketing*, y al mismo tiempo se distinguen de los integrantes de los restantes grupos” (pp. 45).

Este proceso es importante en el presente estudio, ya que deja realizar una segmentación de los clientes, y de tal forma prestar servicios más acordes con las necesidades. Al segmentar, se divide el mercado total en partes menores, con el objetivo de generar mayor valor basado en ofertas diferentes. El conocimiento de las características particulares de cada segmento permitirá llegar con una oferta y estrategia de *marketing* más adecuada.

Igualmente, Kotler (1985) define las características particulares de cada segmento de la siguiente manera: “estas pueden variar de una persona a otra, reflejando aspectos demográficos (edad, ingreso, educación, por ejemplo), ubicación geográfica y aspectos psicométricos (las actitudes, valores, estilos de vida y opinión de los usuarios y tomadores de decisiones). Otra característica importante son los beneficios específicos que individuos y compradores corporativos persiguen” (pp. 45).

La segmentación se puede considerar como el primer paso en el proceso de selección de los usuarios y, con eso, la definición del programa de atención al cliente. Bajo este proceso se define el o los segmentos objetivo, el cual es aquel elegido por la empresa entre los que componen un mercado más amplio y que se puede, como ya se definió, dividir según las características particulares de cada grupo.

### **1.1.3 Componentes del servicio al cliente**

Las expectativas del cliente incluyen varios elementos diferentes, incluyendo la prestación deseada, el servicio adecuado, la prestación pronosticada y una zona de tolerancia que caen entre los niveles de servicio deseados y adecuados.

Huete (1997) define lo referente a el servicio deseado como el tipo de prestación que los clientes esperan recibir. Es una combinación de lo que los usuarios pueden y deben obtener en el contexto de sus necesidades, y de conformidad con el proceso de segmentación ya analizado anteriormente. Sin embargo, la mayoría de los compradores son realistas y comprenden que las empresas no siempre pueden proporcionar el nivel de servicio que ellos prefieren; de ahí que también tengan un nivel limitado de expectativas denominado **servicio adecuado**, el cual es aquel nivel mínimo de prestación que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos.

Entre los factores que establecen esta expectativa están los circunstanciales, que afectan el desempeño del servicio y el nivel de prestación obviamente ofrecido por la

competencia. Los niveles de expectativas tanto del servicio deseado como del adecuado reflejan las promesas explícitas e implícitas que hizo la competencia, los comentarios de otras personas y la experiencia pasada del cliente (si se tiene) con la empresa.

En este mismo sentido Huete (1997) comenta que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como **servicio pronosticado**, y afecta directamente la forma en que los usuarios definen la prestación adecuada en una ocasión específica. Si se pronostica uno bueno, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente.

La naturaleza inherente de las prestaciones y principalmente, el servicio al cliente, hace difícil que los empleados de una misma empresa realicen una entrega constante del servicio; esto también es difícil de un día a otro para un mismo funcionario. El grado en el que los clientes desean aceptar esta variación se llama zona de tolerancia. Un desempeño que esté por debajo del nivel de servicio adecuado causará frustración e insatisfacción, mientras que uno que supere el nivel de servicio deseado agrada y sorprenderá a los clientes, de manera que se conseguirá lo que en ocasiones se denomina deleite del cliente.

### **1.1.3.1 Calidad del producto**

Este componente es necesario conocerlo ampliamente y medir la apreciación del cliente en cuanto al nivel del producto o servicio esperado. La calidad se refiere al grado en el que un producto o servicio satisface a los usuarios al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas. Los compradores evalúan la calidad del producto o servicios, al comparar lo que esperaban con lo que perciben haber recibido. Si sus expectativas se cumplen o son superadas, creen que recibieron un servicio de calidad. El cliente, al comparar que la relación precio/calidad es aceptable y que otros factores relacionados son positivos, entonces estará satisfecho. Como resultado de este proceso, repetirán las compras y se volverán usuarios leales. Sin embargo, si percibe una calidad inferior a las expectativas creadas, puede quejarse, sufrir en silencio o cambiarse a la competencia.

De tal forma, en las empresas con frecuencia se dice que no se puede mejorar lo que no se puede medir. Es necesario, entonces, evaluar la calidad de los servicios recibidos por los clientes, mediante encuestas a muestras representativas y estratificada por cada segmento identificado.

Igualmente medir la satisfacción es importante para lograr un verdadero programa de servicio al cliente. Huete (1997) define la satisfacción como: “un estado psicológico provocado cuando la emoción que rodea las expectativas sobre un producto o servicio, se contrasta con los sentimientos primeros sobre la experiencia del consumo” (pp. 452).

Bajo este mismo, contexto Huete (1997) distingue entre la actitud y la satisfacción por la calidad de los productos o servicios recibidos; veamos lo que expresa: “la actitud es la orientación efectiva y relativa de un cliente hacia un producto, gran almacén o proceso, mientras que la satisfacción es la reacción emocional que sigue a una experiencia de consumo específico y actúa en el nivel básico de las actitudes. La actitud se mide, por tanto, en términos generales y está menos orientada a una situación específica” (pp. 450).

Normalmente un cliente está satisfecho cuando un servicio o producto alcanza o excede sus expectativas.

Al presentarse una distinción entre actitud y satisfacción, también la hay entre calidad y satisfacción: la calidad del producto o servicio es percibida como un juicio global hacia ese producto o servicio, mientras que la satisfacción está relacionada con una transacción específica.

Esto se hace aun mas aparente cuando se recuerda que calidad y servicio es cualquier cosa que el cliente dice que es, no que la empresas piensan que es. Satisfacción es la percepción del usuario de que sus expectativas han sido atendidas.

Por lo tanto, las empresas pueden proveer las dos primeras de acuerdo con la definición de los clientes; la tercera aparece sola. Además, los usuarios satisfechos le traerán más clientes, que a su vez acarrearán más, y el ciclo de referencias continuará.

El nivel de satisfacción del cliente es también ampliamente comentada por Huete (1997) cuando quedará determinado por la diferencia entre la percepción y las expectativas.

- Satisfacción positiva se presenta cuando la percepción es mayor a las expectativas, cliente muy satisfecho.
- Satisfacción neutra se presenta cuando la percepción es igual a las expectativas, usuario satisfecho.
- No existe satisfacción se presenta cuando la percepción es menor a las expectativas, cliente insatisfecho.

La valoración de la satisfacción del cliente se puede realizar mediante las siguientes técnicas:

- Evaluación, mediante cuestionarios, puntuaciones, escalas.
- Información de retorno, mediante comentarios, quejas, sugerencias.
- Investigación cualitativa, encuestas, *focus groups*, entrevistas.
- Información de las personas.
- Participación en las estrategias: desarrollo de productos, definición de mercados, selección de empleados.

Dentro de este mismo ámbito es necesario definir lo que es un producto. Kotler (1985) define el producto como: “todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas” (pp. 225).



### **1.1.3.2 Variedad de productos**

Dentro de este elemento se considera la variedad de los productos tanto en categorías como en familia.

De acuerdo con Huete (1997) se define claramente los tres niveles del producto: el básico, el real y el aumentado. El básico contesta a la pregunta: ¿qué cosa está comprando realmente el cliente? Cada artículo o producto es más bien un servicio que resuelve problemas. El producto real llega a reunir hasta cinco rasgos: nivel de calidad, características físicas, estilo, nombre de la marca y empaque. En cuanto al producto aumentado adicionalmente, los anteriores incluyen atención personalizada, entrega, garantía de devolución de dinero y otros aspectos adicionales, relacionados directamente con el servicio posventa.

### **1.1.3.3 Características y clasificación de los productos**

Igualmente es importante conocer una clasificación de los productos basada en los hábitos de compra del público. Distinguimos los bienes de uso común, de comparación, de especialidad y los no buscados. Los de uso común son aquellos que el consumidor adquiere en forma periódica e inmediata, con un mínimo de esfuerzo en la compra de comparación, por ejemplo el tabaco, jabón y periódicos. En cuanto a los de comparación son aquellos que el consumidor, en el proceso de selección y compra casi siempre compara atendiendo a su idoneidad, calidad, precio y estilo. Entre este tipo de artículos se cuentan el mobiliario, la ropa, los autos usados y los aparatos electrodomésticos.

Los de especialidad son aquellos que reúnen características o identificación de marca muy especiales, y están destinados además a un grupo selecto de compradores, a quienes no importa mucho el precio. En cuanto los no buscados son los que el consumidor desconoce o, aunque conoce, no piensa normalmente adquirir.

#### **1.1.3.4 Seguridad y garantía del producto**

En estos elementos, el cliente hace énfasis en la seguridad en el momento de la utilización de los productos. Principalmente le pone mayor interés en que se le brinde la adecuada información de cómo emplear adecuadamente lo que ha adquirido.

Muchos fabricantes ofrecen garantías por escrito, para convencer al cliente de la calidad de sus mercancías. Sin embargo, están sujetas a ciertas limitaciones y se redactan en un lenguaje que la persona común no está capacitada para entender. Muchas veces se entera demasiado tarde de que no tiene derecho a los servicios, reparaciones ni reposición de piezas, que parecen estar implícitas en la garantía.

En este punto se toma como parámetro de cumplimiento mínimo de las garantías, las establecidas en la Ley de la República #7274 (Ley de promoción y protección al consumidor).

#### **1.1.3.5 Servicio posventa**

Se refiere principalmente a todos aquellos servicios prestados luego de haberse realizado la venta.

Los servicios posventa Huete (1997) lo clasifica de la siguiente forma:

- a) Servicios posventa técnicos, entre los que tenemos los siguientes elementos:
  - Garantías
  - Información de uso
  - Instalación
  - Reparaciones
  - Repuestos

- b) Servicios posventa comerciales:
  - Entregas
  - Cambios
  - Reembolsos
  - Encargos o pedidos especiales
  - Rapidez de ejecución
  
- c) Servicios posventa financieros
  - Modos de pago
  - Crédito
  - Tarjetas
  - Descuentos
  - Rebajas
  
- d) Servicios posventa psicológicos
  - Imagen del producto
  - Imagen del punto de venta
  - Comodidades del establecimiento
  - Personalización
  - Confianza
  - Confidencialidad
  - Incertidumbre / riesgo

#### **1.1.3.6 Costo**

Se entiende como costo, el precio de venta en moneda nacional de los productos o servicios adquiridos por los clientes. Incluye el impuesto de venta. Para tal fin se debe de entender la importancia de establecer claramente el costo de los productos en moneda nacional, es decir, el colón costarricense.

## **Disponibilidad**

En cuanto a la disponibilidad se refiere al *mix* de productos disponibles en los puntos de ventas. Es decir, la posibilidad de acceder rápidamente a los productos demandados por los clientes. Se considera relevante el desarrollo de sistemas de entrega justo a tiempo que permita reducir el tiempo de espera de los clientes por sus productos y servicios.

## **Tiempo de respuesta**

Se refiere, principalmente, al tiempo que debe esperar el cliente desde el momento que hace manifiesto un problema de funcionalidad del producto adquirido, hasta el instante en que se pone en contacto, por primera vez, con el técnico especialista. En este punto se considera no solo el tiempo en que el cliente debe de esperar desde que hace un reporte de un artículo dañado,

## **Tiempo de entrega**

El tiempo de entrega se divide en dos categorías. La primera en el momento en que el cliente encarga algún producto que no se encuentre en el almacén y, la segunda, cuando se le ofrece al usuario el servicio de entrega a domicilio. Dentro de este segundo es uno de los principales atributos dentro del servicio al cliente.

### **1.1.3.7 Actitud**

En cuanto a la actitud, el enfoque en el presente proyecto se orienta a la disposición de los colaboradores hacia los clientes.

En este punto, Huete ( 1997) define la actitud de los funcionarios hacia los clientes se enfoca bajo los siguientes principios básicos:

- Mentalidad de “el cliente es primero”. Pone ante todo las necesidades del usuario; se asegura que todas estas carestías sean atendidas; se desprende de sí mismo (el colaborador), hasta el punto de sacrificarse para lograr la satisfacción del comprador.
- Actitud positiva. Demostrar entusiasmo; tener actitud de “sí se puede”; saber manejar los problemas.
- Profesionalismo. Procura estar preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes; si no tiene algún conocimiento, sabe a quién recurrir y está dispuesto a solicitar su ayuda.
- Orientación a las personas. Toma la iniciativa para establecer relaciones; demuestra su interés personal en el cliente mediante el contacto visual, sonriendo, llamándolo por su nombre, etc.
- Disponibilidad. Resuelve problemas; sugiere opciones; cuando es apropiado, es flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.
- Respuesta personalizada. Procura entender las preferencias y expectativas de los clientes; toma en cuenta el punto de vista del usuario cuando le proporciona información.
- Respeto básico. Se muestra cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales; evita apenar a los clientes; respeta el tiempo del comprador y su espacio vital.

- **Confiabilidad.** Se toma el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente; muestra su seguridad; hace lo que es mejor y no lo que es más fácil.

#### **1.1.3.8 Índice de satisfacción del cliente**

Según Albrecht y Lawrence (1998) es posible medir el nivel de satisfacción al cliente mediante la implementación de un índice.

Este índice evalúa los principales atributos que componen el servicio al cliente por medio de la medición de la percepción que tienen los mismos de los servicios recibidos de una empresa u organización.

Dicho indicador se calcula a partir del promedio de las calificaciones dadas por los clientes en relación a un servicio en particular y en un tiempo definido.

#### **1.1.4 Principios de un buen servicio al cliente**

Kotler (1985) clasifica los principios de un buen servicio al cliente de la siguiente manera:

##### **Diferenciación del servicio**

El concepto de diferenciación implica lograr un contraste en la percepción del mercado, de la marca de la empresa. Ahora bien, al tener la empresa una marca fuerte y consolidada en el mercado, facilita a los procesos de diferenciación que se puedan desarrollar.

##### **Competitividad**

Se refiere a los márgenes de utilidad obtenidos mediante directrices claras, en el control de los costos administrativos de operación y costo de capital. Además aspectos como el servicio de reparación, entrega de ventas a domicilio, calidad de los productos, variedad de los productos, son variables importantes en cuanto la percepción que puedan tener los clientes de la empresa y forman parte de la competitividad de la misma.

### **Racionalidad**

El programa de servicio al cliente debe cumplir los principios de racionalidad y objetividad. En este punto el buen juicio y la lógica determinan la manera en que se deben de ejecutar correctamente los distintos procesos orientados a lograr una buena satisfacción de los clientes.

#### **1.1.4.1 Satisfacción del cliente**

En este punto, lo que se requiere es una participación más activa del Departamento de Recursos Humanos (RRHH, por sus siglas) en procura del compromiso de los colaboradores hacia la satisfacción del cliente. Para tal fin se presume que RRHH en este punto debe cumplir con:

- Recursos Humanos debe plantear normas internas para que sus empleados dirijan la atención al servicio al cliente.
- Organizarse para atender fácil y prontamente al usuario.
- Las medidas y las decisiones deberán ser enfocadas al cliente.
- El departamento de RRHH tiene que conseguir regeneración objetiva y significativa de sus compradores, incluyendo dirección gerencial, media y de línea.
- Capacitación a los empleados, en aspectos técnicos como las competencias necesarias para desarrollar adecuadamente sus funciones.

Para lograr los puntos anteriores, el gerente de RRHH debe usar sus herramientas disponibles como son: la estructura organizacional, las comunicaciones (formal e informal), poner normas justas a sus clientes y la participación e interacción de los colaboradores de la empresa.

Según Huete (1997) comenta que organizaciones o empresas donde se cuente con la presencia de un departamento de recursos humanos (RRHH), y tengan un enfoque orientado a sus clientes internos, serán firmas con un alto valor hacia el cliente externo (consumidor).

#### **1.1.4.2 Personalización**

El programa de servicio al cliente debe ser personalizado. Una empresa que pretenda obtener una fuerte diferenciación ante la competencia, tiene que conocer quiénes son sus clientes y principalmente aquellos que aportan mayor margen de ventas en la firma.

De tal forma que un programa de servicio al cliente personalizado no puede funcionar sin conocer la identidad concreta de por lo menos los usuarios más importantes. Esa información se obtendrá del seguimiento de sus transacciones con la empresa, recopilando información básica como: nombre, dirección, número de teléfono, compras realizadas, dirección electrónica, lugar de trabajo o actividad comercial realizada, etc.

Una vez identificados plenamente los clientes, es necesario, de alguna manera, etiquetarlos. Existen múltiples formas de realizarlo, Huete (1997) comenta que la utilización de una clasificación tipo A-B-C ayuda mucho a la clasificación de los clientes, utilizando parámetros como: los montos de los créditos, los plazos, etc.



## Capítulo II: Reseña histórica de Almacenes El Verdugo

### 2.1 Antecedentes

La firma es fundada en el año 1966 por el señor Daniel Ordóñez, como una pequeña empresa dedicada a la venta de electrodomésticos. Desde un inicio, la organización se caracteriza por ofrecer los productos de la más alta calidad posible en el mercado, y es así como nace bajo el nombre de Casa Víctor.

El señor Ordóñez empieza con un primer almacén ubicado en Alajuela, 100 norte y 25 este de Almacén Llobet. Diez años más tarde, se decide expandir el negocio y se da la apertura del primer local en San José, ubicado en las cercanías del Parque Morazán.

En el año 1980, se decide reorientar los destinos de la empresa, por lo que mediante un asesoramiento de una casa de publicidad, se da un cambio a la imagen de la empresa; a raíz de esto se origina el nombre de Almacenes El Verdugo, que aún mantiene hoy.

Conforme la empresa se fue expandiendo, se vio la necesidad de contar con unas oficinas centrales para albergar las áreas administrativas, cuyas funciones se realizaban anteriormente desde cada almacén; es aquí donde nace Distribuidora Ordóñez S. A., la cual funge como casa matriz, donde se efectúa las labores administrativas de la firma.

Actualmente la empresa cuenta con 26 puntos de ventas y 250 empleados; ha registrado su dirección legal en San José, Altos de Farmacia Morazán, Tel. (506) 257-50-17, cédula jurídica # 3-101054543, representada por el señor Javier Ordóñez Bonilla, cédula de identidad # 8-047-470.

A continuación se detallan algunos de los puntos de ventas con que cuenta la empresa, y donde se aplicaron instrumentos de investigación.

**Cuadro 1**  
**Almacenes El Verdugo. Listado de almacenes**  
**al 30 de marzo de 2007**

ALMACÉN	ADMINISTRADOR	TELÉFONO	FAX
MORAZÁN	José González	222-79-79 / 222-78-61	222-12-65
FISCHEL	Ana Zúñiga	221-20-59 / 222-76-64	221-49-22
HEREDIA #1	Mainor Porras	260-56-59 / 238-36-38	237-49-22
HEREDIA #2	Francisco Rodríguez	263-29-25 / 261-95-11	238-36-79
ALAJUELA	José Calvo	74442-60-70 / 442-03-34	443-03-23
CARTAGO	Miguel Brenes	551-89-10 / 551-45-23	552-44-19
DESAMPARADOS	Ángel Obando	219-42-98 / 219-39-12	219-39-13
TIBÁS	Julio Pereira	240-19-84 / 240-15-16	240-17-41
PAVAS	Juan Carlos Díaz	296-36-35 / 296-39-35	232-90-82
GUADALUPE	Paula Alvarado	225-92-63 / 224-10-67	281-18-98
MORAVIA	Johnny Muñoz	235-67-97 / 236-43-21	235-67-97
SAN PEDRO	Patricia Araya	225-70-05 / 225-67-25	225-68-59
S. SEBASTIÁN	Ana Acuña	226-53-71 / 226-21-90	298-13-62
TRES RÍOS	Rafael Murillo	278-11-90	278-13-62
CORONADO	Mauricio Muñoz	294-04-39	229-84-07
GOLFITO #1	Agustín Villalobos	775-22-18 / 775-22-17	775-21-86
GOLFITO #2	Agustín Villalobos	775-08-19 / 775-08-17	775-21-85
ESCAZÚ	José Arguedas	289-00-84 / 289-04-26	289-02-26
LIBERIA	Dennis Orozco	665-71-07	665-71-05
PUNTARENAS	Peter Vásquez	661-55-32 / 661-11-32	661-55-88
MAGISTERIO #1	Guido Mata	258-51-92 / 391-94-57	221-22-14
MAGISTERIO #2	Guido Mata	248-92-51 / 248-92-17	258-25-19
ASECCSS	Paulo López	258-25-19 / 258-31-65	258-06-53

Fuente: Directorio interno de la empresa.

## 2.2 Actividad de la empresa

Almacenes El Verdugo se constituyó como una empresa dedicada a la importación y comercialización de electrodomésticos (artículos para el hogar, línea blanca y muebles) a escala nacional. Sus negocios se ejecutan en de una serie de puntos de ventas ubicados estratégicamente en todo el país.

La estrategia de expansión en distintos puntos de Costa Rica, forma parte de los objetivos estratégicos a mediano plazo. Dado que la empresa no había tenido presencia en las provincias de Guanacaste, Puntarenas y Limón la estrategia de expansión incluye la apertura de locales comerciales en estas zonas.

### 2.2.1 Visión

La visión de la firma es:

Consolidarnos y expandirnos dentro del territorio nacional, como una de las mejores empresas del país, en proveer línea blanca y artículos para el hogar a la familia costarricense del segmento popular, brindando atención excelente desde nuestros propios almacenes, o bien, llegando directamente a las casa y comunidades con nuestros artículos y servicios. (Anuario de la empresa 2006, pp 5)

### 2.2.2 Misión

Proveer a las familias costarricenses electrodomésticos y artículos para el hogar de alta calidad y moda, con excelente servicio a precios justos y competitivos, todo esto basado en un plan comercial agresivo y eficiencia operativa que asegure una empresa rentable. (Anuario de la empresa 2006, pp 5)

Es precisamente la comercialización de electrodomésticos a escala nacional la principal actividad de la empresa. La variedad en las líneas y categorías de los productos es amplia y diversa. Véase:

- Equipos de audio y vídeo:
  - Equipos de sonido
  - Minicomponentes
  - Radiograbadoras
  - Radios
  - Teléfonos
  - Televisores
  - DVD

- Artículos para el hogar:
  - Aspiradoras
  - Batidoras
  - Hornos eléctricos
  - Hornos de microondas
  - Licuadoras
  - Ollas de presión
  - Ollas arroceras
  
- Línea blanca:
  - Cocinas
  - Lavadoras automáticas y semiautomáticas
  - Refrigeradoras
  - Secadoras de ropa
  
- Industria nacional:
  - Camas
  - Roperos
  - Juegos de sala
  - Muebles para la cocina
  
- Tecnología:
  - Computadoras
  - Quemadores
  - MP3, MP4
  - Otros.

Las modalidades de ventas son tres:

1. Contado: Los precios de contado en efectivo son unos de los más competitivos del mercado, logrando obtener en un alto porcentaje la complacencia de la clientela.
2. Apartado: en esta modalidad el cliente tiene dos plazos: (1) a tres meses, en el cual el cliente recibe un descuento especial en el precio base; (2) a un mes, en el cual el usuario recibe el precio de efectivo. En todos los casos, si no logra pagar el monto del apartado en el plazo establecido, el cliente no pierde su dinero; de tal forma se genera una nota de crédito a favor del comprador, aplicable a una próxima compra.
3. Crédito: dentro de la modalidad de crédito se le brinda a la clientela tres opciones:
  - Corto plazo a 30 días, en esta opción al cliente se le brinda un precio especial, el de oferta. Debe dejar el 50% del valor de la compra, y no ocupa fiador. Esta opción requiere de la aprobación del Departamento de Crédito y es usada también para el caso de ventas a instituciones o asociaciones.
  - Precio de contado 7 pagos fijos: esta opción se utiliza dividiendo el precio base de contado entre 7, de tal forma se obtiene los pagos mensuales que deberá efectuar el cliente a través del plazo de venta. En este punto la empresa hace el énfasis que el primer pago se tiene que realizar en el momento de la venta, y se debe reconocer como la primera mensualidad y no como una prima. La empresa hace hincapié en hacerle ver al usuario que esta opción no consiste en un financiamiento, ya que no se le aplicará ningún tipo de interés y el primer pago consiste un abono y no en una prima.

- Con financiamiento: esta opción se les ofrece a los clientes para aquellas ventas cuyo monto hace necesario brindar plazos largos con el fin de no desbalancear significativamente el presupuesto familiar. En la actualidad los plazos oscilan entre 12 y 36 meses. Además la clientela tiene la opción de realizar compras sin fiador y utilizar la promoción del colón. En esta modalidad cuenta con la facilidad de efectuar sus compras al crédito sin prima y sin fiador; claro, para estos casos el usuario debe de cumplir con unos requisitos.

### 2.3 Entorno de la empresa y análisis FODA

El mercado en que realiza operaciones la firma es sumamente competitivo. En la actualidad se presenta una fuerte competencia, principalmente de marcas en el cual cada uno de los participantes se esfuerza para alcanzar una mayor participación.

A continuación se presenta un análisis FODA.

**Tabla 2**  
**Almacenes El Verdugo: análisis matricial FODA**  
**al 30 de marzo de 2007**

Características	INTERNO		EXTERNO	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Producto	Distribución de productos de alta calidad. Además de tener la representación de marcas de reconocimiento mundial como: Whirlpool, Oster, Rival, etc.	Al tener la representación de varias marcas, se presenta problemas en la coordinación y tiempo de respuesta de las garantías, además de elevar los costos operativos provenientes de la atención de garantías.	Desarrollo de nuevos mercados con los productos actuales, además de presentarse un desarrollo importante de nuevas tecnologías, lo que permite el desarrollo y profundización de mercados actuales y futuros.	La competencia también mantiene la representación exclusiva de marcas importantes como: LG, Samsung, etc.
	Mantiene precios muy competitivos	Altos costos operativos y		Las altas fluctuaciones de los

Características	INTERNO		EXTERNO	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Precio	a escala nacional.	financieros provocan un equilibrio financiero muy rígido y poco flexible.		precios hacen que haya una diferencia marcada, en el momento de establecer estos índices.
Distribución	Flotilla de vehículos propios.	Altos costos de mantenimiento de la flotilla.	Con la alianza estratégica con socios comerciales se podría aprovechar los canales de distribución de los socios y los propios.	Capacidad económica organizativa de la competencia en incursionar hacia nuevos mercados.
Comunicación	Cultura de comunicación altamente desarrollada en la empresa.	Poca posibilidad de promoción del producto hacia el mercado internacional, por la escasez de recursos económicos.	El desarrollo de Internet permite el acercamiento en tiempo real con los clientes, proveedores y socios comerciales.	La competencia ha desarrollado canales de comunicación altamente competitivos.
Organización	Empresa de larga trayectoria y estructura de organización sólida.	La solidez de la organización resta flexibilidad a los cambios a corto plazo.	Alianzas con nuevas empresas permitirían aumentar la sinergia de las organizaciones.	La competencia constituye una amenaza en los planes de expansión de la empresa, sobre todo las marcas en que los competidores mantienen la representación nacional.
Sistemas de información	Se cuenta con una red adecuada, que permite la conexión con oficinas centrales.	No se cuenta con integración con los demás puntos de ventas, lo que no permite la actualización de la información en tiempo real.	Las nuevas tecnologías permiten acceder a información más veraz y en menor tiempo.	La competencia mantiene sistemas de TI en tiempo real, logrando un servicio más eficiente a sus clientes y mercado en general.
Fuerza de ventas	Personal motivado y con disposición a aceptar los cambios.	Personal poco capacitado.	La posibilidad de contar con el apoyo de capital, podría proporcionar una mejor distribución del producto hacia mercados	Capacidad de ventas de la competencia para incrementar sus fuerzas de venta.

Características	INTERNO		EXTERNO	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
			internacionales.	
Competencia	Amplia trayectoria en el mercado lo que permite un amplio conocimiento de la competencia.	Competencia con una mayor cantidad de puntos de ventas, y mayor fuerza de negociación.	Se presentan oportunidades de alianzas estratégicas.	La competencia cuenta con mayores recursos para desarrollar sus actividades de expansión en el mercadeo nacional e internacional.
Factor humano	Departamento de recursos humanos integrado por excelentes profesionales	Existen recursos humanos limitados para el desarrollo de sus actividades funcionales y estratégicas.	No se detectan	No se detectan

Fuente: Elaboración propia, a partir de la observación directa, la consulta de archivos, experiencia laboral en la empresa y conocimiento del mercado.

## 2.4 Estructura organizacional

La empresa actualmente esta pasando por una esta reestructuración organizacional por lo que no presenta un organigrama actualizado de su estructura, de tal forma la empresa esta formada actualmente por las siguientes dependencias:

- Junta directiva
- Gerencia general
- Gerencia administrativa
- Gerencia comercial
- Departamento de Crédito y Cobro



- Servicio de cuentas
- Crédito
- Departamento Legal
- Contabilidad y finanzas
- Auditoría
- Departamento de compras
  - Compras nacionales
  - Compras internacionales
- Departamento de Recursos Humanos
- Ventas al por mayor
- Almacenes
- Departamento de reparaciones (Taller)
- Departamento de Informatica.

En la actualidad se presenta un proceso de fusión de las sociedades que componen la empresa. Al finalizar dicho asunto, se estaría ante la presencia de cuatro grandes sociedades independientes entre sí.

La primera de ella se denomina El Verdugo y Asociados #2 S. A. Agrupa todos los almacenes de venta al detalle. Es precisamente en esta donde se concentra la investigación. Una segunda sociedad es Distribuidora Ordoñez S. A. que es la encargada de las ventas al por mayor y la de realizar las importaciones. La tercera sería la compuesta por los locales ubicados en el Depósito Libre de Golfito, y la cuarta una sociedad de servicio, la cual vendería los servicios a las otras sociedades como contabilidad, informática, recursos humanos, etc.

La empresa basa sus operaciones considerando las siguientes fortalezas y oportunidades:

- Ubicación estratégica de los puntos de ventas, que permitan un mayor acercamiento a los mercados metas y una optima distribución de los productos.

- Disponibilidad de un mejor espacio físico (almacenamiento).
- Capital intensivo.
- Liderazgo general en costo.
- Alta segmentación.
- Posicionamiento (*Top of Mind*).
- Integración hacia delante.
- Venta de servicios.
- Mayor participación en el mercado.

Además, desarrolla estrategias considerando las siguientes características clave del negocio:

- Mantener la alta tecnología de avanzada de los productos.
- Control de calidad de lo que vende.
- Liderazgo en precios.
- Excelente servicio.
- Estructura de costos.
- Personal capacitado.

Los proveedores de la empresa son de dos clases:

- Nacionales, proveedores de muebles, colchones y otros
- Internacionales, Samsung, LG, Panasonic entre otros

Además, basan el establecimiento de las políticas de ventas en un plan de mercadeo, que considera las áreas más importantes y las variables más recurrentes, las cuales son:

- Actuación esperada del producto nacional bruto y los parámetros económicos que de él se deriven.
- Índices previstos de inflación y devaluación.

- Análisis de la situación de los competidores.
- Previsiones sobre costos y disponibilidad de inventarios.
- Innovaciones tecnológicas.
- Patrones anticipados del crecimiento del mercado.
- Cambios esperados en las tendencias, políticas, clasificación del crédito, esto por medio de un estudio por parte de los departamento de Crédito y Legal.

La estrategia de promoción se basa en:

- Estrategia de empuje (*push strategy*) para motivar puntos de ventas.
- Los distribuidores y la fuerza de ventas en la empresa.
- Movilización más eficaz de las líneas de productos.
- Mayor y mejor servicios para los clientes.
- Publicidad.
- Empleo de las estrategias de tracción (*pull strategy*).
- Estímulo al consumidor final para que demande los productos, mediante una mayor aceptación de las marcas, el concepto y el producto.
- Maximizar la cobertura de la publicidad y promoción para aumentar los volúmenes de ventas, lo que permite la distribución en masa.
- Dirigir la promoción hacia los clientes clave y los mayores prospectos, para maximizar los beneficios de las inversiones en la seguridad del mercado.

## 2.5 Procesos operativos

- a) Sistemas de distribución: la empresa utiliza uno propio, compuesto por una flotilla de camiones, además de uno de una sola bodega, para minimizar problemas de control de inventario. La flotilla de camiones es propia y

utilizada para el reparto por medio de una zonificación de la distribución. También se presenta la entrega en los propios almacenes por parte de algunos proveedores, principalmente en muebles.

- b)* Políticas de precios: la operacionalización de la política de precios se basa en los siguientes supuestos:
- Precios bajos para productos nuevos, a fin de desestimular el ingreso de nuevos competidores.
  - Establecer precios bajos, para obtener mayor volumen en utilidades por volumen de ventas.
  - Precios para los repuestos, servicio de reparaciones con un pequeño margen, para obtener el máximo de aceptación por parte del consumidor.
  - Ofrecer descuentos por cantidades, a fin de motivar las compras en grandes totales.
  - Bonos y gratificaciones para vendedores o distribuidores.
  - Capacitación a distribuidores y vendedores.
- c)* Aprobación de créditos: está centralizada en las oficinas centrales, por medio de los oficiales de crédito.
- d)* Gestión de la cartera morosa: la gestión de las cuentas que presentan atrasos mayores a 45 días es gestionada en las oficinas centrales, por medio de los oficiales de cobros.
- e)* Contabilidad y finanzas: este proceso está centralizado en oficinas centrales a cargo del departamento de contabilidad y finanzas.
- f)* Marketing y ventas: este proceso está centralizado en oficinas centrales.
- g)* Recursos humanos: centralizado en oficinas centrales.

- h)* Tesorería: las operaciones de tesorería están centralizados en oficinas centrales.
  
- i)* Servicio al cliente: centralizado en oficinas centrales.
  
- j)* Servicio de reparación: se presentan dos procedimientos: (1) algunas se tramitan por medio del Taller Electrón, el cual pertenece a la empresa. En este caso los productos importados son atendidos propiamente por Taller Electrón; (2) en otros casos, el servicio de reparación es brindado por talleres autorizados por las marcas de los productos.

## **Capítulo III: Estado actual del servicio al cliente en las tiendas detallistas de Almacenes El Verdugo**

### **3.1 Aspectos generales**

Actualmente la empresa pasa por un proceso de cambios muy importantes, desde el estilo gerencial hasta la forma de pago de los colaboradores.

Anteriormente la gerencia comercial estaba bajo la dirección del señor Javier Ordóñez, uno de los propietarios de la empresa. En el presente, se encuentra bajo el mando del señor Luis López, profesional de alta experiencia y conocimiento del mercado, el cual ha estado impulsando una serie de cambios estratégicos, orientados a aumentar nivel de las ventas extrapiso.

Dentro de este proceso de cambio, el área de recursos humanos ha experimentado una modificación importante. Se presenta un cambio profundo dentro del área de tecnología de la información, mediante la incorporación de nuevos profesionales con amplia experiencia en esta área y en el tipo de negocios en que se desenvuelve la empresa.

Se ha presentado también cambio en la administración de algunos locales, al incorporar administradores con mayor experiencia en ventas de electrodomésticos, línea blanca y muebles. Igualmente se ha estado contratando vendedores con mayor empatía hacia el cliente y conocimientos más finos en cuanto a los beneficios que brindan los productos comercializados por la firma.

En la parte financiera, igualmente se están presentando cambios importantes al establecerse fronteras más claras y definidas, lo que permite una evaluación más realista de los rendimientos de las empresas que conforman el grupo.

También se están estableciendo cambios en cuanto a la imagen de la empresa, que implica un cambio en los colores oficiales utilizados en los uniformes y pintura de los almacenes.

Se presenta también un proceso de cambio en el *mix* de los productos ofrecidos a los clientes, estableciendo un grupo de artículos básicos en todos los puntos de ventas. Además se ofrece una promoción especial de liquidación, que procura la venta de todos aquellos artículos sin movimientos o poca rotación.

### **3.2 Ambiente y clima organizacional**

Para poder determinar el contexto y el clima de organización, se aplica una encuesta del ambiente y clima organizacional a los trabajadores de la empresa. Esto con la finalidad de poder determinar la disposición de los funcionarios a adoptar nuevas actitudes referentes a lograr un mayor compromiso de los colaboradores a programas específicos, que conlleven a una mejora en la atención del cliente.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si les gusta su empresa, el ciento por ciento dice que sí, además de estar orgullosos de pertenecer a ella. Un aspecto importante por considerar es que solo el 50% de los trabajadores no se sienten integrados a la firma; sin embargo, un 75% sí reconocen del aporte que realizan.

Ante la consulta de si estaría dispuesto a dejar la empresa por otra, en igualdad de condiciones, el 75% dice que no y un 25% no responde. En cuanto a las condiciones de trabajo, un 50% está satisfecho con su entorno, mientras el otro 50% no se siente bien, además de que solo un 50% considera que sus jefes se han preocupado en alguna medida por mejorar su entorno.

Al consultarse si tienen suficiente autonomía en la ejecución de sus labores, solo un 25% dice que sí, mientras el otro 75% dice que no o no responde. Al parecer, los trabajadores

de Almacenes El Verdugo sí están dispuestos a asumir responsabilidades en la toma de decisiones, al contestar un 75% afirmativo cuando se les consulta sobre estos temas.

Un aspecto importante por considerar, es que el 100% de los trabajadores se siente realizado en su trabajo y, además, no consideran monótono su trabajo; además, un 75% dicen llevarse bien con sus compañeros. Sin embargo, al preguntárseles si extrañasen a los compañeros en caso de salir de la empresa, un 25% dijo que sí, mientras un 75% no respondió. En cuanto a la consulta de que si existe un entorno de amigos adecuado, solo el 25% dice que sí, mientras un 25% y un 75% expresan que no o no responden.

En cuanto a la evaluación de los jefes, el 100% menciona ser tratados bien y con amabilidad; además que un 75% indica que sus jefes no son autoritarios, más bien son participativos en el momento de tomar decisiones. Otro aspecto se relaciona directamente con el trabajar en equipos, cuando el 50% dice que sí se labora en equipo, mientras un 50% no responde o no sabe.

En cuanto a los salarios, un 75% dice estar de acuerdo con el actual método de remuneración, además de que un 100% indica que sí, de presentarse incentivos adicionales se motivasen más. También se determina que el 75% considera que la remuneración en efectivo adicional no es lo más importante para motivarse a trabajar más, que se presentan otros tipos de incentivos no económicos que ayudarían fuertemente a aumentar la estimulación interna.

En cuanto los canales de comunicación, el 25% indica que existe una buena comunicación, mientras otro 25% expresa la existencia de malos canales de comunicación; el restante 50% no sabe o no responde. Además, el 50% indica que efectivamente los jefes escuchan sus sugerencias, mientras un 25% puntualiza que no y otro 25% no responde o no sabe.

Otro punto investigado es en cuanto a la estabilidad laboral, al indicar el 50% que sí se presenta, mientras un 50% dice no saber o no responde. Además, un 50% está de



acuerdo con que dentro de la empresa se presentan posibilidades de promoción, mientras otro 25% dice que no y un 25% restante indica no saber o no responde.

### 3.3 Principales componentes del servicio al cliente

Para determinar el actual servicio y la visión de la empresa sobre lo que es el servicio y satisfacción al cliente, se realizó una serie de entrevistas a profundidad (ver guía de la entrevista en el anexo # 5) a los administradores y gerentes de la empresa, sobre temas como: la calidad, servicio al usuario, componentes de la satisfacción al cliente y recomendaciones para aumentarla.

#### 3.3.1 Calidad

Al preguntárseles a los entrevistados ¿qué es para usted calidad?, se presenta una serie de definiciones sobre lo que ellos consideran que es ese concepto. Algunas son muy semejantes a la planteada en el presente estudio. Sin embargo, otras se alejan un poco. Véanse algunas respuestas:

- *“Para mí la palabra calidad conlleva ligado un límite de valores como lo son puntualidad, responsabilidad, superación, actitud y aptitud; entonces, calidad es el deseo personal por hacer mejor las cosas todos los días, tomando en cuenta estos valores”. (José Montes)*
- *“Ofrecer algo que esté en perfectas condiciones, con una gran tecnología, con gran presentación, con un buen respaldo, que le sirva para solucionar la necesidad en ese momento y que quede satisfecho”. (Rafael Murillo)*
- *“Excelencia en servicio”. (José Calvo)*

- *“Si hablamos de servicio, calidad es todas aquellas directrices que emitimos en beneficio de los clientes. Es todo lo que damos a nuestros invitados en los restaurantes, las tiendas de ropa, las tiendas de ventas de electrodomésticos; lo que hacen los empleados y empleadores en las salas de cine, los parqueos, los hoteles y cualquier lugar que ofrezcan servicios a las demás personas. Para procurar que estos vuelvan a sus establecimientos y sigan comprándoles. Como decía Bod Farrel, de Heladerías Farrel en Estados Unidos, la mejor palabra que podemos escuchar de un individuo es ‘volveré’”. (Gustavo Zuñiga)*

Se logran obtener algunas definiciones, que se acercan en gran medida a la definición propuesta en el presente trabajo. A continuación se transcriben algunas de ellas:

- *“Para algunas personas, calidad se refiere al grado de satisfacción o no de un producto. En otros casos se ve como el tipo de terminado en el producto, es decir, que algunos productos podrán ser de mejor calidad que otros por su terminado, presentación final o por su imagen en el mercado.” (Francisco Rodríguez)*
- *“Es el conjunto de atributos y cualidades que cualquier persona califica de un producto o servicio, puede ir de menor a mayor de acuerdo con la percepción de este, y podría decirse que cuantos más atributos y cualidades perciba una persona de un producto o servicio, mayor será su concepto de calidad.” (Gustavo Zuñiga)*

### **3.3.2 Servicio al cliente**

En este apartado, los conceptos brindados en algunos casos varían con respecto a la definición establecida en la presente investigación.

A continuación se presentan algunas definiciones brindadas por los entrevistados al contestar la pregunta ¿qué es para usted servicio al cliente?

- *“Hacerle saber que su satisfacción es mi propia satisfacción, solventar en alguna forma una necesidad y saber siempre escuchar”. (José Calvo)*
- *“Es la forma en que tratamos a un cliente, desde que lo saludamos hasta que terminamos la venta satisfaciendo su necesidad; esto implica la forma en que le hablamos, la manera en que tratamos de llenar su necesidad, la rapidez en que lo hagamos, la eficacia y eficiencia en que lo hagamos, en la cual el usuario sale contento y con ganas de volver a visitarnos. (Rafael Murillo)*
- *“En realidad servicio al cliente es un campo muy amplio; sin embargo, se ha estado enfocando más hacia el trato amable, respetuoso, y de mucho asesoramiento. Lograr en pocos minutos la confianza del cliente y un excelente un grado de satisfacción mediante los diferentes estados de ánimo; como el sentido de la empatía, dedicación y el seguimiento. (Francisco Rodríguez)*

Bajo este mismo tema, se encuentran definiciones que se acercan bastante a la establecida en la presente investigación, como por ejemplo las siguientes:

- *“Servicio al cliente es tener una actitud activa ante las necesidades de un cliente, al igual que la calidad el servicio es subjetivo; el servir es un acto de iteración entre sujetos; en los tiempos actuales los clientes exigen niveles de iteración que contengan más elementos satisfactorios para el que recibe el servicio”. (Francisco Aguilar)*
- *“Servicio al cliente son directrices específicas que elaboran las compañías, por ejemplo, la rapidez con que te toman en un restaurante de comidas rápidas las órdenes, lo que hace el anfitrión de un restaurante cuando llegas, te da la bienvenida y te ubica. (Gustavo Zuñiga)*

### 3.3.3 Principales elementos para un buen servicio al cliente

Bajo esta temática, los elementos que los entrevistados, todos empleados de la empresa, consideran que son los más importantes, se describen a continuación:

**Tabla 2**  
**Almacenes El Verdugo: elementos más importantes para un buen servicio al cliente.**  
**Del 01 de marzo al 30 de marzo de 2007.**

UBICACIÓN	ATRIBUTO
1	Atención brindada por el personal
2	Precios
3	Variedad de productos
4	Calidad de los productos
5	Conocimiento del vendedor sobre los distintos beneficios de los productos

Fuente: entrevista a profundidad.

## **Capítulo IV: Evaluación de las condiciones actuales del servicio y satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo**

Por medio del empleo de los instrumentos de recolección de información establecidos en el presente análisis, se ha logrado obtener datos de muy buena calidad, realistas y acordes con los requerimientos necesarios para llegar a una conclusión objetiva.

Gracias a la aplicación de las encuestas a los clientes, se pudo determinar su nivel de satisfacción, por medio de la medición de la percepción del servicio dado, esperado y obtenido.

Con la aplicación de entrevistas de profundidad, se logró obtener el criterio de los funcionarios de la empresa donde se aplicó la investigación, en temas tan importantes como la calidad, servicio al cliente, entre otros tópicos investigados.

Además con la evaluación del clima organizacional por medio de la aplicación de una encuesta a los empleados, se pudo formar un concepto del actual clima de organización reinante en los puntos de ventas de la empresa, principalmente en el local ubicado en la ciudad de Puntarenas.

Con la evaluación de los resultados obtenidos y confrontándolos con la base teórica establecida, se analizará en este capítulo el nivel de satisfacción del cliente en cuanto los servicios recibidos en los almacenes de El Verdugo y Asociados #2 S. A.

### **4.1 Análisis de las condiciones actuales del servicio al cliente**

El instrumento utilizado para determinar el nivel de satisfacción del cliente fue la encuesta aplicada a los usuarios.

Se les solicitó a los clientes que ordenaran por importancia entre una lista de atributos; los resultados son los siguientes:

**Cuadro 2**  
**Almacenes El Verdugo: Percepción de la importancia de los atributos de servicio al cliente (marzo de 2007)**

ATRIBUTO	IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE
<b>Variedad de los productos y marcas</b>	<b>1</b>
<b>Atención brindada por el vendedor</b>	<b>2</b>
<b>Conocimiento del vendedor sobre los beneficios brindados por los productos</b>	<b>3</b>
<b>Precios</b>	<b>4</b>
<b>Servicio de entrega a domicilio</b>	<b>5</b>
<b>Presentación del personal</b>	<b>6</b>
<b>Atención y rapidez del personal de crédito</b>	<b>7</b>
<b>Atención y cortesía del personal de cajas</b>	<b>8</b>
<b>Rapidez y solución brindada en las reparaciones</b>	<b>9</b>
<b>Aspecto y limpieza del local</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a los clientes

Con los resultados obtenidos se logró determinar el orden de importancia de los diez atributos analizados sobre el servicio al cliente.

Se observa cómo la variedad en los productos y marcas es el atributo más importante para los clientes que visitan y compran en Almacenes El Verdugo. La atención brindada por los vendedores es el segundo atributo más importante para los usuarios de El Verdugo, seguido por el conocimiento sobre los beneficios, atributo muy ligado al segundo.

Contrario a lo esperado, el precio aparece como el cuarto atributo en nivel de importancia, porque lo que llama la atención es que se trata de una cadena de almacenes

que basa su publicidad en los precios. En este punto sería bueno que la empresa replantee su estrategia de comunicación.

El servicio de entrega a domicilio aparece en un quinto lugar, atributo al cual la firma no le da importancia que merece.

Para poder brindar una calificación del nivel de satisfacción, se establece la presente escala:

**Cuadro 3**  
**Escala de medición, satisfacción al cliente.**  
**Marzo 2007.**

<b>ESCALA</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>Muy satisfecho</b>	<b>5</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>4</b>
<b>Poco satisfecho</b>	<b>3</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>2</b>
<b>Muy insatisfecho</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se definió una escala de medición y la jerarquía de los atributos del servicio al cliente, se les solicitó que les dieran una calificación a dichos atributos, basada en la percepción en cuanto al servicio recibido.

Posteriormente se obtiene un promedio, y se calcula una calificación de cada atributo para calcular un índice de satisfacción al cliente.

**Cuadro 4**  
**Calificación promedio de los atributos de satisfacción al cliente.**  
**Marzo 2007**

ATRIBUTO	PROMEDIO	NOTA OBTENIDA
<b>Variedad de los productos y marcas</b>	<b>4,65</b>	<b>93</b>
<b>Atención brindada por el vendedor</b>	<b>4,60</b>	<b>92</b>
<b>Conocimiento del vendedor sobre los beneficios brindados por los productos</b>	<b>4,75</b>	<b>95</b>
<b>Precios</b>	<b>4,3</b>	<b>86</b>
<b>Servicio de entrega a domicilio</b>	<b>3,45</b>	<b>69</b>
<b>Presentación del personal</b>	<b>4,60</b>	<b>92</b>
<b>Atención y rapidez del personal de crédito</b>	<b>4,60</b>	<b>92</b>
<b>Atención y cortesía del personal de cajas</b>	<b>4,60</b>	<b>92</b>
<b>Rapidez y solución brindada en las reparaciones</b>	<b>4,40</b>	<b>88</b>
<b>Aspecto y limpieza del local</b>	<b>4,85</b>	<b>97</b>

**Fuente: Procesamiento de los datos obtenidos de la encuesta.**

Con base en los datos obtenidos, se observa una muy buena calificación dada por los clientes sobre el servicio recibido. En su gran mayoría se logra obtención de notas superiores al 85.

Sin embargo, hay un atributo al que se le debe prestar atención y el cual es fuertemente calificado por los clientes: servicio entrega a domicilio. Este es un elemento no considerado dentro de las estrategias de promoción de la empresa. Importante es crear una política de entrega a domicilio, con el fin de mejorar sustancialmente la mala percepción que tienen los usuarios con respecto a este atributo.

Es importante considerar que si bien es cierto se logra una buena calificación en los atributos evaluados, esto por sí mismo no demuestra que las cosas en conjunto se estén haciendo ordenadamente y con una planificación previa. Mucho de los logros alcanzados se deben principalmente al esfuerzo individual de cada punto de venta y, principalmente, por la dirección de cada administrador.

Con los datos obtenidos se procede al cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente:



**Cuadro 5**  
**Cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente.**  
**Marzo 2007.**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>NOTA</b>	<b>FACTOR</b>	<b>ISC</b>
<b>Variedad de los productos y marcas</b>	<b>93</b>	<b>18%</b>	<b>16,74</b>
<b>Atención brindada por el vendedor</b>	<b>92</b>	<b>16%</b>	<b>14,72</b>
<b>Conocimiento del vendedor sobre los beneficios brindados por los productos</b>	<b>95</b>	<b>15%</b>	<b>14,25</b>
<b>Precios</b>	<b>86</b>	<b>13%</b>	<b>11,18</b>
<b>Servicio de entrega a domicilio</b>	<b>69</b>	<b>11%</b>	<b>7,59</b>
<b>Presentación del personal</b>	<b>92</b>	<b>9%</b>	<b>8,28</b>
<b>Atención y rapidez del personal de crédito</b>	<b>92</b>	<b>7%</b>	<b>6,44</b>
<b>Atención y cortesía del personal de cajas</b>	<b>92</b>	<b>5%</b>	<b>4,64i</b>
<b>Rapidez y solución brindada en las reparaciones</b>	<b>88</b>	<b>4%</b>	<b>3,52</b>
<b>Aspecto y limpieza del local</b>	<b>97</b>	<b>2%</b>	<b>1,94</b>
			<b>89,26</b>

Los resultados de la investigación indican un ISC de un 89,26 de satisfacción por parte de los clientes. Con este resultado se concluye que los usuarios de Almacenes El Verdugo tienen una muy buena percepción del servicio recibido por parte de la empresa.

#### **4.2 Discusión de los resultados de las encuestas aplicadas a clientes**

Es necesario realizar una confrontación entre lo que los clientes piensan que son los atributos más importantes, al menos los primeros cinco, y los que considera la empresa, representada por sus administradores.

**Tabla 3**  
**Comparación de criterios sobre atributos servicio al cliente**  
**Marzo 2007.**

<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>EMPRESA</b>
<b>1</b>	<b>Variedad de los productos y marcas</b>	<b>Atención brindada por el personal</b>
<b>2</b>	<b>Atención brindada por el vendedor</b>	<b>Precios</b>
<b>3</b>	<b>Conocimiento del vendedor sobre los beneficios brindados por los productos</b>	<b>Variedad de productos</b>
<b>4</b>	<b>Precios</b>	<b>Calidad de los productos</b>
<b>5</b>	<b>Servicio de entrega a domicilio</b>	<b>Conocimiento del vendedor sobre los distintos beneficios de los productos</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en encuestas a clientes, entrevistas a profundidad.

Es importante la información obtenida, ya que con esta se logra comprobar que existen diferencias entre lo que realmente es relevante para el cliente y lo que piensa la empresa que lo es.

Con esto se permite hallar diferencias significativas, ya que por ejemplo el atributo más importante para el cliente y que lo inclina a comprar en Almacenes El Verdugo, es la variedad de productos y marcas, mientras que para los administradores lo es la atención brindada por los vendedores.

Otro atributo importante por analizar es el de los precios, pues mientras los clientes lo ubican en cuarto lugar, los administradores consideran que el precio es el segundo atributo más importante.

El servicio entrega a domicilio es unos de los cinco principales atributos que los clientes consideran importantes, mientras los administradores ni siquiera lo mencionan entre los cinco primeros. Además dicho atributo es el más mal calificado por los clientes.

Estos datos son importantes, porque permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa dedica mucho de su presupuesto en publicidad a informar a los clientes que son la compañía que ofrece los mejores precios de contado efectivo, pero este elemento es el cuarto en importancia para los usuarios.
- No se tiene un programa específico sobre entrega a domicilio, por lo que prácticamente este servicio no se les presta a los clientes, o se les brinda solo en ciertas temporadas o esporádicamente.
- La importancia que le da la variedad de productos y marcas es el atributo más importante para los clientes, considerando principalmente que dos de las principales cadenas de almacenes, Importadora Monge y El Gollo, tienen compromisos adquiridos con marcas específicas. Así por ejemplo Monge le pone principal énfasis en marcas como LG, Telstar y El Gollo a SuperGeneral. En el caso de Almacenes El Verdugo, a pesar de tener las representaciones de Oster y Whirlpool, logra la incorporación de una amplia variedad de marcas en sus pisos de ventas, situación que les agrada a sus clientes.
- Dentro de los tres primeros atributos importantes para los clientes, se ubican dos que tiene que ver principalmente con la atención y conocimientos sobre los productos que brindan los vendedores. Hay que recordar que el vendedor es el primer contacto físico que el usuario tiene con la empresa, por eso la relevancia que tiene contar con personal altamente motivado, con empatía hacia los clientes y con muy buenos conocimientos sobre los beneficios que brindan los productos y marcas. Con esta investigación se logra comprobar objetivamente, que la atención que el vendedor le brinde al comprador definirá si se logra realizar la venta o no.

Otra consulta realizada a los clientes es referente a qué cambiaría en Almacenes El Verdugo si estuviera a su alcance; la pregunta se presentó como abierta y las respuestas se muestran a continuación.

**Cuadro 6**  
**Cambios sugeridos por los clientes por realizar en Almacenes El Verdugo**  
**Marzo 2007.**

Cambios sugeridos	Porcentaje
No cambiaría nada	55,00%
Ampliación de locales	22,22%
El uniforme de los vendedores	11,11%
Cambio de estantes	11,11%

FUENTE: Elaboración con base en cuestionario a clientes

Se observa cómo el 55% de los encuestados expresó que no cambiarían nada. Si se relaciona estas respuestas con el ISC obtenido, se puede concluir que los clientes al dar una buena calificación al servicio recibido, no recomiendan cambios importantes.

Sin embargo, parece que el tamaño de los locales sí es un punto que el cliente (22,22%) considera bueno realizar cambios, ya que en su mayoría los locales de El Verdugo y Asociados # 2 son pequeños, principalmente el de Puntarenas.

Un 11,11% de los usuarios realizaría cambios en la estantería de los almacenes y los uniformes de los empleados.

En resumen, en cuanto a la encuesta aplicada a los clientes se obtienen los siguientes resultados:

- Los usuarios definen la importancia relativa de los atributos más importantes del servicio al cliente.
- Califican el servicio recibido en Almacenes El Verdugo como muy bueno, al obtener la empresa un ISC de un 89,26.

- Se encuentran diferencias de percepciones entre los atributos más importantes para los clientes y los que piensa la empresa que son los más importantes.

### **4.3 Análisis de las entrevistas de profundidad aplicadas a los administradores**

En la descripción de resultados realizada en el capítulo # 3 en relación con las entrevistas de profundidad, se observa diferencias importantes en los conceptos básicos de lo que es calidad, servicio al cliente y atributos más importantes del servicio al usuario.

#### **4.3.1 Concepto de calidad**

Se presenta una comparación de conceptos, en cuanto lo que en el marco teórico se define como calidad y cómo lo plantean los administradores:

**Tabla 4**  
**Comparación de criterios: calidad.**  
**Marzo 2007.**

DEFINICIÓN TEÓRICA	DEFINICIÓN DE LOS ADMINISTRADORES
<p>La calidad se refiere al grado en el que un producto o servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas. Los usuarios evalúan la calidad del producto o servicios, al comparar lo que esperaban con lo que perciben haber recibido. Si sus expectativas se cumplen o son superadas, creen que recibieron un servicio de calidad. El cliente, al comparar la relación precio/calidad, ve que es aceptable y piensa que otros factores relacionados son positivos, entonces estarán satisfechos. Como resultado de este proceso, repetirán las compras y se volverán usuarios leales. Sin embargo, si percibe una calidad inferior a las expectativas creadas, puede quejarse, sufrir en silencio o cambiarse a la competencia ( ver marco teórico apartado 1.3.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Para mí, la palabra calidad conlleva ligada un sin numero de valores como lo son puntualidad, responsabilidad, superación, actitud y aptitud, entonces calidad es el deseo personal por hacer mejor las cosas todos los días tomando en cuenta estos valores”. (José Montes)</i></li> <li>• <i>“Ofrecer algo que esté en perfectas condiciones, con una gran tecnología, con gran presentación, con un buen respaldo, que le sirva para solucionar la necesidad en ese momento y que quede satisfecho”. (Rafael Murillo)</i></li> <li>• <i>“Excelencia en servicio”. (José Calvo)</i></li> <li>• <i>“Si hablamos de servicio, calidad son todas aquellas directrices que emitimos en beneficio de los clientes. Es todo lo que damos a nuestros invitados en los restaurantes, las tiendas de ropa, las tiendas de ventas de electrodomésticos; lo que hacen los empleados y empleadores en las salas de cine, los parqueos, los hoteles y cualquier lugar que ofrezca servicios a las demás personas. Para procurar que estos vuelvan a sus establecimientos y sigan comprándoles. Como decía Bod Farrel, de Heladerías Farrel en Estados Unidos, la mejor palabra que podemos escuchar de un individuo es ‘volveré’”. (Gustavo Zúñiga)</i></li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia con fundamento en Marco teórico y entrevistas a profundidad

Al comparar conceptos, se logra determinar que si bien es cierto hay una gran orientación de la empresa a los clientes, no se presenta una visión clara y contundente de lo que es realmente importante para los usuarios. Estos evalúan la calidad de un servicio

o producto en relación con lo recibido y con las expectativas que tienen con respecto a lo que esperan recibir y la satisfacción de sus necesidades y deseos. Por lo tanto, es necesario que la empresa trabaje con la redefinición de conceptos claros y sencillos orientados a cumplir las expectativas de los compradores.

#### 4.3.2 Concepto de servicio al cliente.

Se presenta una comparación de conceptos, en cuanto lo que en el marco teórico se define como servicio al cliente y cómo lo definen los administradores:

**Tabla 5**  
**Comparación de criterios: Servicio al cliente**  
**Marzo 2007.**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN DE LOS ADMINISTRADORES
<p>“un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción”.</p> <p>En una relación de conceptos Czinkota y Ronkainen (2005) mencionan: “un servicio es aquella actividad que se da en relación de la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad; es una gama de actividades que en conjunto originan una relación; implica actividades orientadas a una tarea que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de la comunicación” (pp. 55-56).</p> <p>Por consiguiente la palabra <i>cliente</i> la debemos entender como aquel individuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Hacerlo saber que su satisfacción es mi propia satisfacción, solventar en alguna forma una necesidad y saber siempre escuchar”.</i> (José Calvo)</li> <li>• <i>“Es la forma en que tratamos a un cliente, desde que lo saludamos hasta que terminamos la venta satisfaciendo su necesidad; esto implica la forma en que le hablamos, la forma en que tratamos de llenar su necesidad, la rapidez en que lo hagamos, la eficacia y eficiencia en que lo hagamos, en la cual el cliente sale contento y con ganas de volver a visitarnos.</i> (Rafael Murillo)</li> <li>• <i>“En realidad, servicio al cliente es un campo muy amplio; sin embargo, se ha estado enfocando más hacia el trato amable, respetuoso, y de mucho asesoramiento. Lograr en pocos minutos la confianza del cliente proporciona un grado de satisfacción mediante diferentes estados</i></li> </ul>

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN DE LOS ADMINISTRADORES
<p>o empresa que se ha convertido en comprador habitual, es decir, se ha producido ya una relación comercial. Tenemos el público objetivo, el cliente potencial, comprador eventual, pero dichos términos están fuera del presente trabajo.</p> <p>Recapitulando, utilizando las definiciones anteriormente mencionadas, entenderemos como servicio al cliente todas aquellas actividades orientadas a una tarea complementaria a la venta proactiva, creando y agregando un valor agregado adicional a la venta. (ver marco teórico apartado 1.1.1, 1.2 y 1.3.)</p>	<p><i>de ánimo; como el sentido de la empatía, dedicación y el seguimiento. (Francisco Rodríguez)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Servicio al cliente es tener una actitud activa ante las necesidades de un usuario, al igual que la calidad el servicio es subjetivo, el servir es un acto de iteración entre sujetos, en los tiempos actuales, los clientes exigen niveles de iteración que contengan más elementos satisfactorios para el que recibe el servicio”. (Francisco Aguilar)</i></li> <li>• <i>“Servicio al cliente son directrices específicas que elaboran las compañías, por ejemplo, la rapidez con que te toman en un restaurante de comidas rápidas las órdenes, lo que hace el anfitrión de un restaurante cuando llegas, te da la bienvenida y te ubica. (Gustavo Zúñiga)</i></li> </ul>

FUENTE: Marco teórico, entrevistas a profundidad.

El concepto está claro de lo que es servicio al cliente, la empresa se halla bien orientada; lo único que hace falta es realizar una planeación conjunta y una orientación institucional del servicio al usuario.



## **Capítulo V: Propuesta de un programa de mejoramiento del servicio y satisfacción del cliente**

### **5.1 Propuesta**

Con la información obtenida con los instrumentos de investigación utilizados en el presente trabajo, se pretende la recomendación de una serie de directrices, que van a permitir a los Almacenes El Verdugo y Asociados # 2, aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

#### **5.1.1 Utilización del índice de satisfacción del cliente como procedimiento de evaluación**

Se recomienda la utilización del ISC, que permita medir objetivamente la eficiencia con que los puntos de ventas administran la atención y satisfacción de sus usuarios. La medida es todo, por lo que existen principalmente dos razones por las que se recomienda su empleo:

1. Lo que se mide se puede evaluar.
2. La evaluación permite mejorar, tanto el desempeño de los puntos de ventas, como la calidad de los productos.

##### **5.1.1.1 Objetivo del índice de satisfacción del cliente**

El objetivo del índice de satisfacción al cliente es obtener una calificación objetiva, del nivel de satisfacción de los usuarios en los Almacenes El Verdugo y Asociados # 2 S. A. Dicho cálculo vendría a ser el promedio de las calificaciones brindadas por los

clientes, sobre la percepción que tienen en relación con los diez atributos más importantes que componen el servicio al usuario.

### 5.1.1.2 Forma de cálculo

Mediante las encuestas por aplicar a los clientes, se determina los diez atributos más importantes para ellos en cuanto a un excelente servicio al cliente. Posteriormente se le da una importancia por medio del modelo de acumulación del valor. Ya está claro que el primer atributo tiene mayor peso que el último.

**Cuadro 7**  
**Peso relativo de los atributos en la satisfacción al cliente**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>ACUMULADO</b>	<b>PESO RELATIVO</b>
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>7</b>	<b>34</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>9</b>
<b>7</b>	<b>4</b>	<b>49</b>	<b>7</b>
<b>8</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	<b>4</b>
<b>10</b>	<b>1</b>	<b>55</b>	<b>2</b>

Como se observa, el atributo podría variar día a día, debido a la misma dinámica del mercado. De tal forma que el atributo # 1 podría pasar a ser el # 3 dentro de unas semanas o días. El proceso es dinámico y el orden de importancia lo dará el cliente, mediante las encuestas de satisfacción. Igualmente el peso relativo de los atributos dentro del índice podría ser variado por medio de criterios subjetivos brindados por expertos en el tema; sin embargo, la utilización de un modelo objetivo ayudaría a la justificación de los resultados.

Ahora bien, al ser los clientes los que dan el orden de importancia de los atributos, justifica y le da legitimidad al modelo propuesto.

Una vez que se tiene establecido el peso relativo de los atributos, se procede a obtener el índice, utilizando la calificación de satisfacción obtenida en las encuestas.

**Cuadro 8**  
**Índice de satisfacción del cliente.**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>NOTA</b>	<b>ISC</b>
<b>1</b>	<b>18%</b>	<b>80</b>	<b>14,40</b>
<b>2</b>	<b>16%</b>	<b>80</b>	<b>12,80</b>
<b>3</b>	<b>15%</b>	<b>80</b>	<b>12,00</b>
<b>4</b>	<b>13%</b>	<b>80</b>	<b>10,40</b>
<b>5</b>	<b>11%</b>	<b>80</b>	<b>8,80</b>
<b>6</b>	<b>9%</b>	<b>80</b>	<b>7,20</b>
<b>7</b>	<b>7%</b>	<b>80</b>	<b>5,60</b>
<b>8</b>	<b>5%</b>	<b>80</b>	<b>4</b>
<b>9</b>	<b>4%</b>	<b>80</b>	<b>3,20</b>
<b>10</b>	<b>2%</b>	<b>80</b>	<b>1,60</b>
			<b>80,00</b>

Se comprueba que el peso relativo de los atributos tiene un impacto directo sobre el ISC; al tener un peso mayor los primeros, su contribución al índice es mayor.

### **5.1.1.3 Análisis del índice de satisfacción del cliente**

El índice de satisfacción del cliente no es una calificación individual, sino un promedio o la compilación de muchos elementos. Entonces, como tal, se deben analizar los resultados obtenidos. Sin embargo, también es posible analizar los componentes que conforman dicho índice y determinar con mayor precisión cuáles merecen una mayor atención, lo que permitiría el desarrollo de estrategias que lleven al aumento de todo el índice.

En el anexo metodológico se explica en detalle el procedimiento para calcular el índice de satisfacción al cliente.

## **5.1.2 Manejo de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo**

La empresa tiene dos opciones: pueden ser proactivas y mejorar el proceso de manejo de servicio de satisfacción de sus clientes, o pueden ser reactivas y esperar a que los usuarios se quejen o les digan qué hacer, mientras migran hacia la competencia.

Algunas compañías se comportan de ambas maneras. Sin embargo, la recomendación es que la empresa haga todo lo posible para manejar proactivamente su calidad y esfuerzo de satisfacción de clientes.

### **5.1.2.1 Manejo proactivo**

Con el manejo proactivo, lo que se recomienda es que la empresa no espere a que sus niveles de ventas se vean afectados por un índice de satisfacción al cliente bajo; de tal forma se pretende un proceso de alerta constante y monitoreo periódico de dicho índice y, de tal forma, localizar lo más pronto posible cualquier perturbación, que esté afectando la percepción positiva de los clientes, en relación directa con el desempeño de la firma en el área del servicio y satisfacción al cliente.

La puesta en práctica o el mejoramiento de los siguientes puntos, asegurará una base más grande de clientes y, posiblemente, convierta la empresa en el líder en su mercado y en su campo y, además, sus niveles de calidad y de satisfacción de sus clientes se incrementarán definitivamente.

### **5.1.2.2 Orientación al trabajo en equipo en pro de servicio y satisfacción al cliente**

La empresa debe orientarse y convertirse total y completamente en una organización orientada al cliente. Sus directores, gerencias, jefaturas y demás posiciones jerárquicas y

sus empleados tienen que comprender que no trabajan para la empresa: lo hacen para sus usuarios. Sin estos no hay negocios y, por consiguiente, no habría empresa. Por lo tanto, debe poner a sus clientes en el pedestal más alto posible, y hacer todo lo que pueda para asegurar su satisfacción.

Para lograr este objetivo la gerencia debe hacer partícipe al resto de los empleados de la necesidad de incorporar dicha filosofía empresarial en el quehacer cotidiano.

### **5.1.2.3 Desarrollar sistemas de información que permitan conocer íntimamente a los clientes**

La empresa debe mejorar sus sistemas de información desarrollando o adquiriendo programas informáticos, que le permitan conocer íntimamente a sus clientes. Las compañías que los conocen a profundidad son más rentables que sus competidores. Esto es porque estas empresas les dan a sus usuarios exactamente lo que quieren y piden.

La firma como uno todo debe aprender a hablar directamente con sus clientes, tiene que escribirles, llamarlos por teléfono, preguntarles, encuestarlos, invitarlos a los almacenes, darles obsequios. Debe hacer lo necesario para saber quiénes son, qué necesitan, qué quieren y qué esperan, y cómo quieren que se lo dé. Después, proporcionárselo justamente de esa manera, incluso si esto significa modificar una línea de producto o servicio actual, o sus políticas.

### **5.1.2.4 Introducir el concepto de calidad en las operaciones de la empresa**

Es necesaria la universalización del concepto de calidad en la firma. Como se logró determinar, dentro de la misma empresa no se posee claro el concepto de calidad, y se tiene que trabajar en ese punto, de tal manera que se mejore la estandarización de las operaciones en todo lo relacionado con el servicio y satisfacción del cliente.

Se debe recordar que calidad es lo que el cliente considera como calidad y que esto puede cambiar diariamente. La empresa tiene que introducir el concepto de calidad en sus productos y servicios desde el principio. Calidad es como un programa de salud para los negocios. Se deben usar técnicas de medicina preventiva para asegurar la “salud” (es decir, mayor calidad) de los productos y servicios de la firma. Para tal fin se recomienda la incorporación de técnicas como los círculos de calidad, grupos de apoyo, *empowerment*, *outsourcing*, etc.

#### **5.1.2.5 Desarrollar un estilo gerencial y administrativo orientado realmente al cliente**

Muchas empresas dicen estar enfocadas al cliente, pero dicha posición no es suficiente. Casi no encontramos firmas que no digan que lo más importante para ellas son sus clientes, pero no lo demuestran en la realidad. Este pensamiento no las hace por sí mismas más competitivas. Lo que se debe hacer es convertirse en apasionadas de sus clientes. El enfoque hacia los usuarios debe ser tan profundo y dedicado, que se introduzca al modo de ser del personal y a la vida de los negocios. Los compradores son la sangre que les da vida a las empresas, por lo tanto, hay que tratarlos con cuidado.

Para tal fin se recomienda la utilización de un estilo de liderazgo transformacional, también conocido como liderazgo visionario, estratégico o carismático por medio del cual se lograría detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual, comunicar la visión, fomentar la confianza, mostrar los medios para lograr la visión de la empresa.

#### **5.1.2.6 Desarrollar un programa de capacitación constante de a los empleados**

Este es uno de los elementos más críticos para producir calidad y alcanzar la satisfacción de los usuarios. 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 relacionados con el servicio de su puesto. Todos tienen que darles servicio a los clientes, no nada más el Departamento de Servicio al Cliente. De hecho, dentro de las recomendaciones no está el desarrollo de todo un departamento de servicio al cliente. Al no tener un departamento especial con muchos empleados, oficinas y una alta inversión de recursos, forzaría a todos a depender únicamente de ellos mismos para tomar la responsabilidad de servir y satisfacer a los usuarios. Sin embargo, se recomienda el fortalecimiento y servicio 800, bajo la denominación 800VERDUGO.

La participación del Departamento de Recursos Humanos, conjunto con las supervisiones y secciones de relaciones institucionales, debería tener un mayor peso dentro de las estrategias de desarrollo del personal, y planificar constantes capacitaciones en coordinación con los proveedores de las marcas comercializadas en los almacenes. Se recomiendan cursos tales como: calidad total, servicio al cliente, empowement, liderazgo, manejo de conflictos, etc. Según los precios de mercado la empresa podría invertir un promedio de treinta mil colones por colaborador en cada curso de servicio al cliente. Se sugiere que cada colaborador lleve al menos dos cursos anuales relacionados con el servicio al cliente.

#### **5.1.2.7 Darles mayores facultades a los empleados**

Capacitar a los funcionarios no es suficiente. Se les debe de dar mayor autoridad y facultades, para hacer lo que sea necesario para garantizar la satisfacción de sus clientes. Los administradores deben tener la autoridad necesaria para asegurar la total satisfacción de los usuarios. Si se les da facultades a dichos funcionarios, se logrará incrementar su compromiso hacia su trabajo, la empresa y sus clientes.

La delegación de autoridad propuesta debe darse principalmente en las áreas involucradas con el servicio y satisfacción al cliente, tales como: servicio de reparaciones, cambios y reembolsos, negociaciones con transportistas, negociaciones con proveedores y otros.

#### **5.1.2.8 Evaluación y control**

La evaluación es muy importante. Hay dos razones importantes para esto: 1) lo que se evalúa se hace y, 2) se debe evaluar para mejorar. Por lo tanto, se tiene que medir el desempeño de los empleados y de la empresa como un todo. Se debe evaluar la calidad de los productos y servicios que se están comercializando. Se tiene que medir los niveles de satisfacción y la percepción de sus compradores (mediante el índice de satisfacción al cliente propuesto) acerca del servicio que les brinda.

Después, hay que realizar los cambios apropiados y necesarios, basándose en los resultados de dichas medidas. Dicha tarea estaría a cargo de la gerencia comercial de la empresa.

#### **5.1.2.9 Planes de compensación variable para los empleados y clientes**

Se debe reconocer y recompensar tanto a sus empleados como a sus clientes. La empresa tiene que demostrar su aprecio a los empleados que hicieron un buen trabajo. Se les debe hacer saber la firma se preocupa por ellos como personas, no solamente como trabajadores. Hay que hacerles saber a los clientes que la compañía 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 tenga que ser monetaria. La gente procura reconocimiento por su esfuerzo. Para tal fin se recomienda seguir utilizando la actual retribución variable e incluir en dicho método de pago a los administradores, oficinistas y cajeras.

Se propone implementar un sistema de retribución variables para los colaboradores de la empresa. De forma tal que la retribución se base en cuatro elementos fundamentales, a saber: logro de las metas, cumplimiento de las directrices administrativas, aporte de



nuevas ideas para el desarrollo de estrategias comerciales y nivel de efectividad en la obtención del ISC de los puntos de venta.

En el caso de los clientes se propone implementar descuentos en sus compras de crédito, tarjetas de cliente frecuente, transporte gratis a clientes preferenciales.

#### **5.1.2.10 Desarrollar estrategias de diferenciación**

Los inversionistas procuran y esperan más valor por su dinero. Las empresas están anunciando a los cuatro vientos su calidad y el valor que representa. Las direcciones deben hacer notoria a la empresa, haciendo más que los demás por sus clientes. De tal forma se les debe dar mayor valor agregado y beneficios a los productos y servicios. Se tiene que hacer todo lo que se piense que pueda satisfacer a los compradores y que los usuarios no esperen de la empresa. De hecho, el desarrollo de un enfoque apasionado por el cliente hasta el punto en que la satisfacción del cliente no sea suficiente, es fundamental.

La estrategia de diferenciación se basa en una mayor variedad de marcas y productos así como en la empatía y la atención de los vendedores de cada punto de venta. La estrategia incluye también un mejor conocimiento de los beneficios que cada producto ofrece al cliente.

#### **5.1.2.11 Hacer mejor las cosas**

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 se logra medir el grado de satisfacción de sus clientes, y concluyendo que todo está bien empiezan a dormirse en sus laureles.

Eso no se puede hacer en la economía actual ni en el ambiente de competencia, en que se vive actualmente. Si los clientes dicen que la calidad es excelente y el servicio superior, y que están altamente satisfechos con la manera como la empresa los trata, inmediatamente debe procurar maneras de hacer mejor todo lo que se efectúa.

La calidad siempre puede ser mejorada, así como puede ser incrementado el nivel de satisfacción de los clientes. Estos incrementos pueden ser muy leves, pero es lo que se llama mejoras continuas incrementales. Si la empresa no los hace, sus competidores lo harán, y los clientes empezarán a irse con ellos.

### **5.1.3 Desarrollar programas que permitan manejar las reclamaciones de los clientes más eficientemente**

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 sus reclamaciones o servicios de reparaciones.

Muchos clientes juzgan a una compañía por lo bien que responden a sus reclamaciones, reembolsos o cambios. Pero se presenta un elemento externo y que en la mayoría de los casos se sale del control de los administradores o encargados de las reparaciones, y es el servicio que brindan los proveedores.

Si bien es cierto que la recomendación en estos casos es aceptar juiciosamente todas las peticiones de devolución y de cambio solicitadas por el cliente, el factor proveedor hace dicho proceso muy difícil de ejecutar.

Sin embargo, el servicio incondicional le traerá, a la larga, más beneficios que cualquier otra cosa para desarrollar clientes satisfechos, que se mantengan leales y que lo recomienden a otros. La actitud de la empresa cuando un usuario venga con una reclamación es no verlo como un problema; hay que considerarlo como una oportunidad

de oro, ya que el cliente va brinda información gratuita de acerca de cómo se puede mejorar el negocio. También le estarán diciendo exactamente qué hacer para asegurarse de que lo satisfaga ahora y en el futuro.

La empresa debe escuchar su reclamación. Se les tiene que pedir más información, ruégueles si es necesario, pero se debe asegurar de averiguar exactamente lo que el cliente quiere. Después hay que proporcionárselo.

La clave para manejar las reclamaciones de los clientes es tener personal bien capacitado y un proceso activo de recuperación y restitución. Todo lo anterior, relacionado con las reclamaciones de los usuarios, y su subsecuente satisfacción, son tan importantes para el éxito y ventas futuras, que se recomiendan los siguientes cinco pasos:

1. Discúlpese. La empresa debe hacer que su cliente sepa que se está apenado por la molestia causada. Aunque no sea culpa de la firma, se le tiene que la empresa va a tomar toda la responsabilidad para resolver su reclamación.
2. Refraseo inmediato. El empleado que atiende la reclamación del cliente, debe repetir la reclamación en sus propias palabras, para asegurarse de que entendió la naturaleza exacta, y que el funcionario y el cliente están en completo acuerdo. Se debe repetir otra vez al cliente, y hay que demostrar si es posible, que va a hacer todo lo que esté al alcance para resolver el problema.
3. Empatía. Se debe comunicar claramente al cliente que se entiende el problema y se da cuenta de cómo se siente. Hay que hacer énfasis también en que la empresa está agradecida de que trajo el problema a su atención, porque le da la oportunidad de corregir la situación.
4. Restitución. Hay que hacer todo lo posible para satisfacer al cliente en este punto. Se debe dar lo que quiera o espere de la empresa para resolver su reclamación antes de que abandone el almacén. Después de que la reclamación esté resuelta, se le debe dar

algo extra: un cupón de descuento, un regalo o permítale comprar otro artículo a un precio con descuento. Hay que hacer algo extra para agregar valor a lo que pudo ser una mala situación.

5. Hacer seguimiento. Se tiene que revisar los objetos y servicios con todos sus clientes antes de que abandonen la tienda, para asegurarse de que están satisfechos. Después, se les debe llamar por teléfono o mandarles una nota dentro de la próxima semana de la solución de su reclamación, para asegurarse de que estén satisfechos. Inclusive, puede agregar un cupón de ventas en su nota. Hay que asegurarse de continuar en contacto con este usuario.

#### **5.1.4 Convertir reclamaciones en ventas**

No hay un mejor momento para incrementar las ventas o hacer una nueva venta a un cliente, que cuando le ha resuelto una reclamación a su entera satisfacción. Si la empresa escuchó cuidadosamente, se concentró en una reclamación a la vez y la resolvió, y además le dio una oferta con valor agregado a su cliente, solamente para mostrarle su apreciación al darle oportunidad para resolverle su reclamación, la compañía estará lista para hacer otra venta.

El usuario estará extremadamente satisfecho con lo que la empresa ha hecho. El cliente estará de humor adecuado y muy contento de hacer negocios con la firma. Todo lo que tiene que hacerse es crear esta situación para intentar una venta adicional.

## **5.2 CONCLUSIONES**

Con base en los resultados obtenidos mediante el estudio realizado se presentan las siguientes conclusiones:

- 5.2.1. Existe en la empresa una orientación marcada hacia lograr un buen nivel del servicio al cliente; sin embargo, dichos esfuerzos son ejecutados a escala individual, sin que haya un programa formal, que oriente los esfuerzos de cada punto de ventas.
- 5.2.2. No se tiene parámetros claros de cómo medir la satisfacción de los clientes.
- 5.2.3. Algunos administradores de almacenes no tienen claros los conceptos básicos de servicio al cliente, calidad, satisfacción al comprador, y tal situación provoca un mal enfoque sobre lo que es realmente importante para el usuario.
- 5.2.4. La empresa orienta gran parte de su publicidad hacia atributos como el precio y el sistema de crédito, y aunque son importantes para los clientes, no son los de mayor importancia para ellos, según los concluido en el presente estudio.
- 5.2.5. Es importante realizar cambios en la apariencia de los almacenes, ya que este es uno de los elementos de los cuales los clientes presentan cierto grado de insatisfacción. Es necesario realizar un estudio de imagen que permita establecer los colores y decoración que impacten directamente en la mente de los clientes.

### **5.3 RECOMENDACIONES**

Con base en la investigación realizada se recomienda implementar la estrategia de servicio y satisfacción al cliente de la siguiente manera:

- 5.3.1. Elaborar de un manual de servicio y satisfacción al cliente, en el cual se estandarice las distintas políticas y directrices que sobre el tema la empresa desee implementar. En él se deberá establecer los objetivos, tareas, procedimientos, directrices, que las unidades estratégicas de negocios tendrán que considerar,

con el fin de estandarizar el servicio al cliente en los Almacenes El Verdugo y Asociados # 2 S. A. Igualmente se recomienda el manual de procedimientos de atención a reclamaciones propuesto en este capítulo.

- 5.3.2.** Utilizar del I.S.C. como parámetro de medida de la satisfacción del cliente de Almacenes El Verdugo. Sin embargo, igualmente se advierte de que dicha evaluación se debe realizar como mínimo cada seis meses, esto motivado por el cambiante ambiente que rodea el mercado en que realiza sus operaciones la empresa.
- 5.3.3.** Elaborar un programa de capacitación constante, dirigido a los administradores de las unidades estratégicas de negocios (almacenes) y orientado a actualizarlos en temas tales como: satisfacción al cliente, calidad, *empowement*, cambio organizacional.
- 5.3.4.** Considerar dentro del programa integral de comunicación de la empresa los atributos más importantes para el cliente, al medir su percepción de servicio recibido. Esto permitiría un enfoque directo a los atributos mas importantes en el momento del análisis para los clientes.
- 5.3.5.** Realizar ampliaciones en los almacenes, maximizando el área de exhibición, con una variedad de productos acorde con las expectativas de los clientes. En este punto se recomienda una mayor variedad de marcas, sin entrar en una mayor profundidad en las líneas. Se debe seleccionar artículos de cumplan en mayor medida las expectativas que buscan los clientes, sin aumentar la profundidad de las líneas, y que se procure una mayor cantidad de marcas.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl y Lawrence, J. Bradford (1998). *La excelencia en el servicio, conozca y comprenda a sus clientes*. Bogotá: Editores Ltda.

Distribuidor Ordoñez S. A. *Anuario anual 2005*. Oficinas Centrales.

Bernal T., César Augusto (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.

Czinkota, Michael y Ronkainen, Ilkka A. (2005). *Marketing Internacional*. : Thomson.

Huete, Luis (1997). *Servicios y beneficios*. Madrid: Deusto.

Kotler, Philip (1985). *Fundamentos de Mercadotenia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L. (2004). *Administración de servicios*. México: Pearson Educación.

Matathia, I; Salzman, M. (2000). *Tendencias. Estilos de vida para el nuevo milenio*. Barcelona: Planeta.

Méndez A., Carlos E. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.

Ramírez Padilla, Carlos; Cabello Garza, Mario (1998). *Empresas competitivas, una estrategia de cambio para el éxito*. México: McGraw-Hill.

Whiteley, Richard (1996). *La integración cliente-empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes*. México: Prentice-Hall.

## ANEXO METODOLÓGICO

### 1. Metodología de la investigación

#### OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Establecer las bases teóricas gerenciales de lo que debe ser un servicio al cliente de excelente calidad, que permita un enfoque en unidades de venta al detalle.

**Tipo de estudio:** exploratorio.

Son estudios exploratorios: las monografías e investigaciones que procuran construir un marco teórico de referencia, o las orientadas al análisis de los modelos teóricos. Los trabajos genéricos referidos a la teoría de mercados, producción, finanzas, administración del recurso humano, moneda y banca, comercio exterior, microeconomía, macroeconomía, hacienda pública, auditoría, revisoría fiscal, costos, estados financieros, etc., son ejemplos que por su contenido, más de tipo teórico, pueden constituirse en estudios exploratorio (Méndez, 2001, pp. 135).

**Métodos:** se procede por los métodos deductivo (de lo general a lo particular) y analítico (desagregar el todo en sus partes). Esto por cuanto se procede a abordar las teorías y conceptos generales aplicables al caso de estudio, para disgregar los conceptos e ideas básicas y particulares que dan soporte al marco teórico.

**Técnicas:** se aplica la recopilación de documental de datos por medio de la consulta de fuentes secundarias, especialmente libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema. “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2000, pp. 111).



**Instrumentos:** fichas de trabajo, sean estas conceptuales o textuales, como las que se presentan en el anexo 1.

**Descriptores:** relativos a las teorías y los conceptos extraídos de las fuentes consultadas: servicio, servicio al cliente, *clienting*, fidelización, mercadeo de servicios, segmentación, *micromarketing*, *marketing one to one*, componentes del servicio al cliente, servicio deseado, servicio adecuado, servicio pronosticado, calidad del producto, satisfacción del cliente, diferenciación del servicio, competitividad, racionalidad, transparencia, funcionalidad, personalización.

**Fuentes:** son secundarias (libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema.).

## **OBJETIVO ESPECÍFICO 2:**

Describir los antecedentes y situación actual de la empresa Almacenes El Verdugo.

**Tipo de estudio:** Descriptivo. “En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Méndez, 2001, pp. 136).

**Método:** analítico. Se pretende identificar cada una de las partes que componen la historia y situación actual de la empresa.

**Técnicas:** investigación documental (recopilación bibliográfica y consulta de registros y archivos).

**Instrumentos:** fichas de trabajo, sean estas conceptuales o textuales, como las que se presentan en el anexo 1, para el análisis documental.

**Descriptores:** Aspectos históricos y registrales, localización y domicilio, legislación aplicable a la empresa, objetivos, misión y visión, número de empleados, productos, procesos y servicios, número de tiendas.

**Fuentes:** secundarias, registros públicos y de la propia entidad pública, y también se utilizarán documentos preparados por la misma empresa que narran su historia y situación actual.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 3:**

Describir el estado actual del servicio al cliente en las tiendas detallistas de Almacenes El Verdugo.

**Tipo de estudio:** descriptivo, pues el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

**Métodos:** analítico. Se desglosará el modelo actual de servicio al cliente en sus diferentes componentes.

**Técnicas:** recopilación bibliográfica, consulta de registros y archivos y descripción de estudios relacionados realizados por la empresa. También se recopilará información por medio de entrevistas en profundidad aplicadas a administradores; se aplicarán cuestionarios a personal de los almacenes así como a clientes regulares de los almacenes. Tanto los cuestionarios a los usuarios regulares de los almacenes como las guías de entrevistas en profundidad a los funcionarios de los almacenes, son instrumentos diseñados por el Lic. Peter Vásquez Montero, candidato, y aprobados por el Lic. Sealtiel Alvarez Sánchez, MBA, profesor guía.

**Instrumentos:** fichas de trabajo, sean estas conceptuales o textuales (como las que se presentan en el anexo 1) para el análisis documental. Registro de observación directa. Cuestionarios y guía de entrevistas (anexo # 3, # 4 y # 5)

**Descriptores:** Se consideran una serie de variables con el fin de crear un índice de satisfacción al cual se denominará Índice de Satisfacción del Cliente de Almacenes El Verdugo.

Este índice tendrá como objetivo dar una calificación al servicio al cliente prestado por la empresa y basado en la medición de la satisfacción al cliente. De tal forma se dará un peso a las series de variables evaluadas y que los usuarios consideran importantes.

De tal forma se logrará un promedio de la calificación individual como complemento de una serie de respuestas.

Las variables por medir son:

- Variedad de productos,
- Calidad de los productos,
- Precios,
- Aspecto del local,
- Entrega a domicilio,
- Atención y cortesía del personal de ventas,
- Rapidez y atención del personal de crédito,
- Rapidez y soluciones a las reclamaciones de las garantías,
- Limpieza del local
- Presentación personal de los empleados del almacén.

Se le dará un peso específico a cada variable, de conformidad con la importancia que le dé los clientes de los almacenes.

**Fuentes:**

- Primarias: se utilizan los siguientes instrumentos:
  - ✓ Cuestionarios escritos aplicados a los clientes actuales de los almacenes y que hayan realizado compras desde el 01 de agosto de 2006. Dichos cuestionarios serán de índole cuantitativa y medirá el grado de satisfacción de los compradores de los almacenes. La muestra será como mínimo a 20 clientes y como máximo a 50 escogidos al azar en los mismos almacenes. El formato del cuestionario será escrito mediante escalas de hasta cinco posibles calificaciones. Las variables por medir serán las establecidas como los descriptores por evaluar.
  - ✓ Entrevistas a profundidad con funcionarios clave de la empresa, esta será de índole cualitativa y pretenderá describir la opinión de los empleados de la empresa sobre temas como: calidad, servicio al cliente y de tal forma lograr la percepción de los funcionarios sobre lo que es el servicio al usuario y posteriormente contrastar con la percepción obtenida de los compradores sobre las mismas variables.
  - ✓ Entrevista telefónica aplicadas a clientes que hayan comprado a partir de enero del 2006 y que en el momento de realizar el estudio, no tengan cuentas activas con la empresa. El objetivo es lograr un índice de satisfacción al cliente y determinar las razones por la que no ha vuelto a comprar en Almacenes El Verdugo. Dicho diálogo tendrá preguntas que permitirán obtener de información cuantitativa (en los casos de las variables por evaluar) e información cualitativa (razones por la que no volvió a comprar).
- Secundarias, se utilizan documentos y estudios preparados por la misma empresa y que permiten una descripción del modelo actual de servicio al cliente en Almacenes El Verdugo S. A. Primarias: observación directa, entrevistas y cuestionarios.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 4:**

Evaluar el servicio al cliente en Almacenes El Verdugo, de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos en la metodología y su confrontación con la teoría general del servicio al cliente y crear el índice de satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo.

**Tipo de estudio:** descriptivo, pues contiene una hipótesis descriptiva (Briones, en Méndez 2001, pp. 119) o de primer grado (Good y Hatt, en Méndez 2001, pp. 119) implícita, y que consiste en el supuesto de que el servicio al cliente actual es deficiente y se trata de describir las insuficiencias, a partir de su valoración con fundamento en la teoría expuesta en el capítulo 1.

**Métodos:** se aplican los métodos sintético y deductivo, pues una vez que el fenómeno (considerado como un todo) ha sido descompuesto en sus partes para estudiarlo (análisis, lo cual se realiza en el capítulo 3), se procede a buscar la interrelación de dichas partes (síntesis), lo cual permite llegar a un diagnóstico (Méndez, 2001, pp. 149); además, al aplicar el método deductivo, “... de la teoría general de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.” (Méndez, 2001, pp. 145), en este caso se pretende, a partir tanto del análisis efectuado como del marco teórico, explicar y valorar el modelo actual de clasificación de sucursales., comprendiendo no sólo los elementos que lo componen, sino también cómo esos elementos se relacionan e interactúan.

**Técnicas:** análisis de documentos, *entrevistas de profundidad* (de acuerdo con el formulario que se muestra en el anexo #5) para conocer las actitudes y opiniones de una muestra representativa de funcionarios de la empresa en relación con la situación actual, *cuestionarios* por aplicar a funcionarios de la empresa sobre la situación actual (ver anexo # 2), *entrevista en profundidad* a gerentes de almacén para conocer sus actitudes y opiniones en relación con la situación actual (ver guía de la entrevista en el anexo #5).

formulario de la encuesta, cuestionario, guía de entrevista. Estos instrumentos se muestran en los anexos.

**Descriptor:** Mediante análisis estadísticos de los resultados obtenidos con las fuentes primarias, como por ejemplo: la media (promedio de las calificaciones o respuestas a una pregunta o a todas las respuestas),

Igualmente las variables son las contempladas en el objetivo #3, las cuales han sido evaluadas por medio de los instrumentos aplicados.

**Fuentes:** De tipo primario (encuesta, cuestionario, entrevistas,), de tipo secundario (registros y documentos de la empresa).

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 5:**

Plantear una propuesta de programa de servicio al cliente a la gerencia de Almacenes El Verdugo, para mejorar su calidad y la satisfacción del mercado meta.

**Tipo de estudio:** Descriptivo. Se pretende describir el modelo que se propone.

**Métodos:** Inductivo y sintético. Inductivo pues se trata de comprender los elementos o factores, tanto objetivos como subjetivos, que repercuten en la planeación y ejecución de un modelo de servicio al cliente en Almacenes El Verdugo, para el planteamiento o construcción (síntesis) de una propuesta sistemática, no sólo aplicable a dicha empresa, sino también, *mutatis mutandis*, a otras del sector privado que compartan características y condiciones similares. En el método inductivo "... los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada". (Méndez, 2001, pp. 144)

Para tal fin, se recomienda una medición constante del índice recomendado, confrontando la actitud reactiva versus la actitud recomendada, en este caso proactiva. Para tal fin las estrategias que se podrían sugerir dentro de un esfuerzo proactivo de la empresa son:

- Enfoque al cliente,
- Conocimiento profundo del cliente,
- Introducir el concepto de calidad en los procesos de la empresa,
- Enfoque apasionado en satisfacer al cliente,
- Capacitación,
- *Empowerment*,
- Evaluación constante,
- Motivación,
- Diferenciación.

**Técnicas:** análisis de documentos y encuesta (de acuerdo con el formulario que se muestra en anexo # 2) para conocer las actitudes y opiniones de una muestra representativa de funcionarios de la empresa en relación con las características del modelo por proponer; cuestionarios por aplicar a funcionarios de la empresa sobre el modelo por proponer (ver anexos); entrevista en profundidad a gerentes de almacén para conocer sus actitudes y opiniones en relación con el modelo por proponer (ver guía de la entrevista en el anexo #5).

**Instrumentos:** fichas de trabajo, sean estas conceptuales o textuales, como las que se presentan en el anexo 1 (para el análisis documental y la consulta de archivos), registro de observación directa, formulario de la encuesta, cuestionario, guía de entrevista. Estos instrumentos se muestran en los anexos.

**Descriptorios:** Con el fin de desarrollar el índice de satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo, se establecen como descriptorios los atributos que componen dicho índice:

- Variedad de productos,
- Calidad de los productos,
- Precios,
- Aspecto del local,
- Entrega a domicilio,
- Atención y cortesía del personal de ventas,
- Rapidez y atención del personal de crédito,
- Rapidez y soluciones a las reclamaciones de las garantías,
- Limpieza del local
- Presentación personal de los empleados del almacén.

**Fuentes:** De tipo primario (encuesta, cuestionario, entrevistas, observación directa), de tipo secundario (registros, documentos y estudios de la empresa).

Calculo del ISC: Al ser un promedio de notas se establece una calificación de un 1 a 5 de la satisfacción del cliente respecto a los atributos a evaluar. En el presente estudio dicha calificación esta dada de conformidad con una de escala previamente establecida.

Posteriormente se realiza una sumatoria de las respuestas obtenida en el atributo en análisis para luego obtener un promedio ponderado de dichos puntajes. A continuación se presenta dicha escala de calificación:

ESCALA	PUNTUACIÓN
<b>Muy satisfecho</b>	<b>5</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>4</b>
<b>Poco satisfecho</b>	<b>3</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>2</b>
<b>Muy insatisfecho</b>	<b>1</b>



Una vez obtenido la puntuación promedio se procede a la obtención de la nota dividiendo dicho promedio entre el número de escalas establecida, en el presente caso sería de 5 multiplicado por 100.

Posteriormente dicha nota se multiplica por el peso relativo asignado y se realiza la sumatoria de los distintos resultados de los atributos medidos, el producto es el ISC para una fecha determinada.

**2. Instrumentos****Instrumento #1****Ficha bibliográfica**

TÍTULO DEL LIBRO: \_\_\_\_\_

AUTOR: \_\_\_\_\_ . TEMA:

PAGINAS: \_\_\_\_\_ .

CITA TEXTUAL:

COMENTARIO:

## **Instrumento # 2**

### **Cuestionario del historial de la empresa:**

Descripción general de Almacenes El Verdugo/DOSA.

- Año de fundación.
- Labores que ejecuta.
- Áreas de expansión.
- Profesionales que laboran en la empresa.
- Organigramas.
- Visión-misión.
- Tipos de productos.
- Servicios que brinda.
- Estructura organizacional.

**Instrumento # 3****ALMACENES EL VERDUGO**

Encuesta sobre el grado de satisfacción del cliente  
Marzo de 2007.

Le agradecemos el tiempo que utilice respondiendo las preguntas de este formulario, ya que esta información nos resultará de gran utilidad para medir el grado de satisfacción de los clientes de Almacenes El Verdugo. La información que usted nos suministre será tratada confidencialmente.

- ¿Ha comprado usted antes en Almacenes El Verdugo?  
Sí ( ) No ( ). Gracias por su tiempo.
- Por favor, ordene los siguientes elementos colocando un número del 1 al 10 a continuación de ellos, donde 10 es el factor más importante para usted y 1 el menos importante de todos. (Mostrar hoja adjunta).
- Por favor, díganos qué tan satisfecho está usted con los siguientes puntos:

PUNTOS	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
1. Atención del vendedor					
2. Conocimiento del vendedor sobre los distintos beneficios de los productos					
3. Rapidez y atención del personal de crédito.					
4. Atención y cortesía del personal de cajas.					
5. Rapidez al manejar su reclamaciones.					
6. Soluciones brindadas a sus reclamaciones					
7. Publicidad de los almacenes					
8. Servicio de entrega a domicilio					

- ¿Cuál es su opinión en cuanto a los siguientes elementos?

ELEMENTOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALOAspesis
1. Variedad de productos				
2. Calidad de los productos				
3. Precios				
4. Aspecto del local				
5. Limpieza del local				
6. Presentación del personal				
7.				

- ¿Qué cambiaría usted de Almacenes El Verdugo, si pudiera?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ . Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ . Ciudad: \_\_\_\_\_

**Instrumento # 4****ALMACENES EL VERDUGO**

Encuesta telefónica sobre el grado de satisfacción del cliente  
Marzo de 2007.

Le agradecemos el tiempo que utilice respondiendo las preguntas de este formulario, ya que esta información nos resultará de gran utilidad para medir el grado de satisfacción de los clientes de Almacenes El Verdugo. La información que usted nos suministre será tratada confidencialmente.

1. Por favor díganos qué tan satisfecho está usted con los siguientes puntos:

PUNTOS	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
1. Atención del vendedor					
2. Conocimiento del vendedor sobre los distintos beneficios de los productos					
3. Rapidez y atención del personal de crédito.					
4. Atención y cortesía del personal de cajas.					
5. Rapidez al manejar su reclamaciones.					
6. Soluciones brindadas a sus reclamaciones					
7. Publicidad de los almacenes					
8. Servicio de entrega a domicilio					

2. ¿Cuál es su opinión en cuanto a los siguientes elementos?

ELEMENTOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1. Variedad de productos				
2. Calidad de los productos				
3. Precios				
4. Aspecto del local				
5. Limpieza del local				
6. Presentación del personal				
7.				

3. ¿Cuál es la principal razón por la que usted no ha vuelto a comprar en Almacenes el Verdugo?

---



---

Nombre: \_\_\_\_\_ . Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ . Ciudad: \_\_\_\_\_

**Instrumento # 5****Entrevista de profundidad:**

Se le agradece la colaboración que pueda prestar al hablarnos de los siguientes temas, todos relacionados directamente con el servicio y satisfacción del cliente en Almacenes El Verdugo. Toda información que nos pueda brindar será tratada confidencialmente.

1. ¿Qué es para usted calidad?

---

---

---

2. ¿Qué es para usted servicio al cliente?

---

---

---

3. ¿Cuáles considera usted que son los cinco elementos más importantes para un buen servicio al cliente?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué recomendaría usted hacer para aumentar la satisfacción del cliente?

---

---

---

---

---

**Instrumento # 6****CUESTIONARIO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:**

El presente cuestionario de medición del clima organizacional tiene como objetivo medir el tipo de clima organizacional reinante en las empresas del Verdugo Y Asociados # 2 S. A. Favor contestar el presente cuestionario objetivamente. La información obtenida en dicho cuestionario será utilizado en el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

---

1. ¿Le gusta su empresa?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
2. ¿Se siente orgulloso (a) de pertenecer a la empresa actualmente?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
3. ¿Se siente integrado a la empresa?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
4. ¿Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de la empresa?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
5. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con igualdad de remuneraciones, ¿la dejaría?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
6. ¿Su trabajo le resulta cómodo?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
7. ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
8. ¿Le duele la espalda?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

9. ¿Se le cansa la vista?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

10. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

11. ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Se ha ocupado alguno de sus jefes, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

13. ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

14. ¿Hace normalmente o con frecuencia calor?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

15. ¿Los servicios sanitarios están limpios?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

16. ¿Trabaja permanentemente ante una pantalla de ordenador o computador?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

17. ¿Tienen algún tipo de filtro de protección dicho monitor o pantalla?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

18. ¿Tiene usted muchas incidencias en el funcionamiento del equipo de cómputo que le inquieten e interrumpan su trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_



19. ¿Su computador es muy lento y se impacienta usted continuamente por esa circunstancia?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

20. ¿Su impresora es demasiada lenta?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

21. ¿Considera usted que tiene autonomía en la ejecución de su trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

22. ¿Considera usted que tiene suficiente capacidad en la ejecución de su trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

23. ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo, de lo que le dicen que haga su jefe o superior jerárquico?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

24. ¿Prefiere cumplir órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

25. ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Se siente realizado (a) en su trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

27. ¿Se siente como una máquina o robot en su trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

28. ¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

29. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
30. ¿Tiene problemas con alguno o algunos de sus compañeros de trabajo?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
31. Si dejase la empresa para ir a trabajar a otra, ¿lo sentiría por sus compañeros?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
32. ¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
33. ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez en relación con su empresa, con su remuneración, o con su futuro profesional?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
34. ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
35. ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
36. Su jefe o jefes, ¿lo tratan normalmente bien, con amabilidad?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
37. Su jefe o jefes, ¿son demasiado exigentes, a su juicio, con usted en su trabajo?
- ( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

38. ¿Considera a su jefe autoritario?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
39. ¿Considera a su jefe participativo?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
40. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
41. ¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
42. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
43. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que usted tenía cuando entró en ella (la compañía)?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
44. ¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
45. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
46. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo, dentro de su actual empresa?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_
47. ¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa?  
( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

48. ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

49. Si percibe incentivos en su remuneración, ¿lo motivaría a trabajar más?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

50. ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

51. ¿Cree usted que no sería difícil mejorar en otra empresa sus condiciones salariales actuales?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

52. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que lo compensan?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

53. ¿Cree que exista buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

54. ¿Considera que en su empresa su gerente escucha las sugerencias de los empleados y tiene en consideración sus iniciativas personales?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

55. ¿Considera usted que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

56. ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, con base únicamente en el trabajo desarrollado, identificación con la empresa, redimiendo laboral, experiencia y valía aportada?

( ) Sí      ( ) No      ( ) Otro \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_.