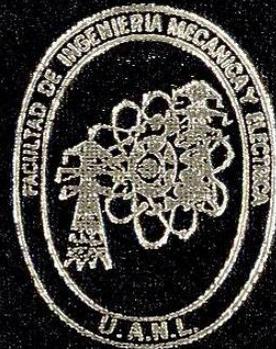


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



DISEÑO DE UN MODELO DE SATISFACCION
DE CLIENTES DE UN SUPERMERCADO

POR

MAGALY MAYGRETH VELARDE GUANAJUATO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCION Y CALIDAD

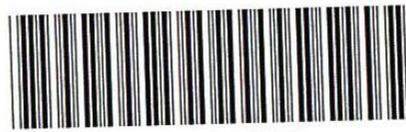
AGUJITA, COAHUILA

ENERO DE 2000

M.M.V.G.
M.M.V.G.

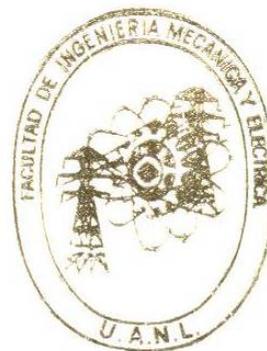
DISERVO DE UN MODELO DE SATISFACCION
DE CLIENTES DE UN SUPERMERCADO

TM
Z5853
M2
FIME
2000
V4



1020129200

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



DISEÑO DE UN MODELO DE SATISFACCION
DE CLIENTES DE UN SUPERMERCADO

POR

MAGALY MAYGRETH VELARDE GUANAJUATO

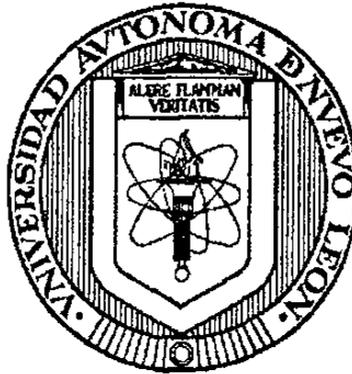
TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCION Y CALIDAD

AGUJITA, COAHUILA

ENERO DE 2000

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**DISEÑO DE UN MODELO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES
DE UN SUPERMERCADO**

POR

MAGALY MAYGRETH VELARDE GUANAJUATO

TESIS

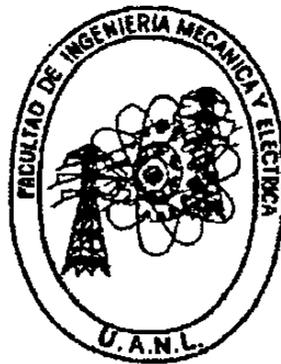
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y
CALIDAD**

AGUJITA, COAH A ENERO DE 2000



**FONDO
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**DISEÑO DE UN MODELO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES
DE UN SUPERMERCADO**

POR

MAGALY MAYGRETH VELARDE GUANAJUATO

TESIS

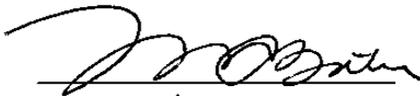
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y
CALIDAD**

AGUJITA, COAH A ENERO DE 2000

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST - GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **Diseño de un modelo de satisfacción de clientes de un supermercado** realizada por el alumno Magaly Maygreth Velarde Guanajuato, matrícula 774960 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y calidad.

El comité de Tesis



Asesor

M.A. Matías Alfonso Botello Treviño



Coasesor

M.C. Roberto Villarreal Garza



Coasesor

M.C. Castulo E. Vela Villarreal



Vo.Bo.

División de Estudios de Post-grado
M.C. Roberto Villarreal Garza

San Nicolás de los Garza, N.L. a Enero de 2000

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi mamá por su apoyo incondicional

PRÓLOGO

Para que su empresa sea rentable es indispensable satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes ya que de no ser así habrá otra empresa que satisfaga estas necesidades.

En esta tesis se propone el desarrollo de un modelo de satisfacción de clientes el cual al ser implementado permite identificar las necesidades de los clientes y crear programas para satisfacer dichas necesidades. Además permite tener un control para verificar si se ha cumplido con las metas y objetivos propuestos.

SÍNTESIS

Actualmente todos estamos conscientes de la importancia de satisfacer al cliente. Para mantener a los clientes hay que mantenerse competitivos.

Hay que saber qué hacer, cómo hacerlo, cómo medirlo, y determinar que tan bien se están haciendo las cosas.

La presente tesis ha sido concebida para hacer justamente eso. Aquí se describe un modelo de satisfacción de clientes el cuál fue desarrollado para un supermercado, pero que puede adecuarse fácilmente a cualquier negocio. Se presenta cada fase del proceso para lograr la satisfacción del cliente con objetividad, las herramientas para lograrlo, así como en cada uno de los pasos la forma en que se instrumentó para un supermercado y los resultados obtenidos, todo desde la perspectiva de una parte central: el cliente.

El diagnóstico para identificar las necesidades contemporáneas y futuras de clientes actuales le dirán exactamente lo que el cliente quiere y necesitará; la identificación de los requerimientos de los clientes potenciales le permitirá saber cómo atraerlos; estos componentes le darán la forma de responder a estas necesidades y de manejar la satisfacción del cliente; los instrumentos de medición reflejarán qué tan satisfecho está el cliente y en qué grado hemos contribuido para lograrlo; esto último guiará sus esfuerzos y le servirá como punto de partida para iniciar nuevamente el proceso.

Para tener éxito en la satisfacción del cliente es muy importante saber qué investigar y cuándo, cómo medir, cómo analizar los datos y qué hacer con los resultados. Aquí se muestra una guía con el ejemplo del desarrollo del modelo propuesto.

La primera parte se centra en la definición de satisfacción del cliente, en cómo desarrollar un sistema de servicio al cliente, cómo proporcionar un valor agregado, la importancia de medir la satisfacción del cliente y qué podemos hacer para incrementarla.

Posteriormente se muestra qué tipo antecedente será necesario, y cómo obtenemos información inicial útil.

Contiene el diseño de la investigación, los resultados y el diagnóstico. La forma en que se desarrolló el modelo, las personas que participaron directa e indirectamente, la preparación inicial. Muestra cómo llevar a cabo la secuencia del modelo de satisfacción de clientes, cómo identificar las necesidades de los clientes, cómo llevar a cabo los sistemas de respuesta, y la forma en que ha de llevarse a cabo la retroalimentación. En el apéndice se encontrarán ejemplos del curso de preparación inicial y que además sirvió como respuesta a las necesidades del cliente interno, así como programas de satisfacción de clientes desarrollados por los supervisores de diferentes áreas del supermercado, que a su vez sirven de base para el modelo y contribuyen a crear un compromiso del cliente interno para satisfacer al externo.

ÍNDICE ANALÍTICO

1. Introducción.....	1
2. Satisfacción del cliente y calidad en el servicio.....	7
3. Análisis de la situación actual.....	22
4. Análisis de la problemática.....	35
5. Diseño del modelo para incrementar la satisfacción de clientes.....	59
6. Conclusiones y recomendaciones.....	97
Apéndice A...Curso de preparación de supervisores.....	99
Apéndice B...Programas de satisfacción de clientes por departamento.....	110
Apéndice C...El ABC del servicio interno.....	116
Bibliografía.....	117
Resumen autobiográfico.....	118
Glosario de términos	119

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Metodología.....	4
1.5 Planteamiento del problema.....	5
1.6 Hipótesis.....	6
2. Satisfacción del cliente y calidad en el servicio.....	7
2.1 Buscando la satisfacción del cliente.....	7
2.1.1 Cosas que pueden hacerse para mejorar la satisfacción del cliente.....	8
2.2 El servicio a clientes.....	9
2.2.1 ¿Qué significa el servicio a clientes?.....	9
2.2.2 Programa de recuperación de servicio para manejar reclamaciones.....	9
2.3 El valor agregado.....	10
2.3.1 Ganar mediante el servicio a clientes con valor agregado.....	10
2.3.2 Programa de recuperación de servicio para manejar reclamaciones.....	13
2.4 La calidad en el servicio.....	14
2.4.1 ¿Qué es la calidad en el servicio?.....	14
2.4.2 ¿Qué es el servicio?.....	14
2.4.3 Principios de calidad en el servicio.....	15
2.4.4 Componentes de la calidad en el servicio.....	17
2.5 Medición de la calidad en el servicio y de la satisfacción del cliente.....	18
2.5.1 ¿Por qué medimos la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente?.....	18
2.5.2 Razones básicas para medir la satisfacción del cliente.....	18

2.5.3 Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de sus clientes....	18
2.6 Metodología para el desarrollo de un modelo de satisfacción de clientes.....	18
3. Análisis de la situación actual.....	22
3.1 Antecedentes.....	22
3.2 Misión, principios, valores y visión MERCO-BOMER.....	24
3.3 Percepción de la satisfacción del cliente y la calidad en el servicio.....	25
3.3.1 Impresión de la gerencia.....	25
3.3.2 Diseño de la investigación de la consulta directa con los clientes.....	27
3.3.3 Encuestas a clientes como herramienta de medida de la satisfacción del cliente.....	29
3.3.4 Encuestas a clientes internos como herramienta de medida de calidad en el servicio.....	31
4. Análisis de la problemática.....	35
4.1 Resultados de la consulta directa con el cliente.....	35
4.1.1 Expectativas del cliente que determinan su nivel de satisfacción.....	37
4.1.2 Consulta directa con los clientes.....	39
4.2 Resultados de las encuesta aplicadas a clientes externos.....	40
4.3 Resultados de la encuesta aplicadas a clientes internos.....	43
4.3.1 Percepción de los empleados sobre su entorno laboral.....	46
4.4 Evaluación de los resultados de la encuesta aplicada a clientes internos.....	50
4.5 Evaluación de los resultados de la encuesta aplicada a clientes externos.....	52
4.6 Observaciones.....	53
4.7 Identificación de los problemas más relevantes.....	55
4.8 Evaluación de los problemas.....	56

5. Diseño del modelo para incrementar la satisfacción del cliente.....	59
5.1 Diagrama a bloques del modelo de satisfacción de clientes.....	60
5.2 Proceso para desarrollar un modelo de satisfacción de clientes para un supermercado.....	60
5.2.1 El cliente.....	60
5.2.1.1 Cómo establecer un compromiso con el cliente.....	61
5.2.1.2 Cómo desarrollar un modelo de satisfacción de clientes para un supermercado.....	62
5.2.2 Conocimiento de las necesidades actuales de los clientes actuales.....	64
5.2.2.1 Cómo identificar las necesidades de los clientes actuales.....	65
5.2.2.2 Necesidades actuales.....	66
5.2.3 Conocimiento de las necesidades futuras de los clientes.....	67
5.2.3.1 Necesidades futuras de los clientes actuales.....	68
5.2.4 Conocimiento de las necesidades de los clientes potenciales.....	69
5.2.4.1 Cómo identificar las necesidades de los clientes potenciales.....	69
5.2.4.2 Necesidades de los clientes potenciales.....	70
5.2.5 Sistemas de respuesta a clientes actuales.....	71
5.2.5.1 Cómo desarrollar los sistemas de respuestas.....	71
5.2.5.2 Metas propuestas en calidad en el servicio.....	73
5.2.5.3 Metas propuestas para cubrir las necesidades del cliente interno.....	74
5.2.5.4 Metas sobre calidad tangible.....	75
5.2.5.5 Formato de registro de metas.....	76
5.2.5.6 Actividades y estrategias para cubrir las necesidades de los clientes.....	78
5.2.5.7 Programas para incrementar la satisfacción del cliente.....	81
5.2.5.8 Programas de satisfacción de clientes por departamentos.....	82
5.2.6 Sistemas de retroalimentación.....	83

5.2.6.1	Centro de investigación de satisfacción de clientes.....	83
5.2.6.2	Cómo investigar el grado de satisfacción de clientes.....	84
5.2.6.3	Tipos de encuestas.....	86
5.2.6.4	Análisis de los resultados.....	89
5.3	Resultados posteriores a la implementación del modelo de satisfacción de clientes.....	90
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	97
Ápéndice A	Curso de preparación de supervisores.....	99
Apéndice B	Programas de satisfacción de clientes por departamento.....	110
Apéndice C	El ABC del servicio interno.....	116
Bibliografía	117
Resumen Autobiográfico	118
Glosario de términos	119

ÍNDICE DE FIGURAS Y ESQUEMAS

Figura 1 Percepciones y expectativas de los clientes.....	14
Figura 2. El servicio antes, durante y después de la venta de un producto.....	15
Figura 3 Factores que influyen en la calidad del servicio.....	16
Figura 4 Componentes de la calidad del servicio.....	17
Figura 5 Diagrama del modelo de satisfacción de clientes.....	20
Figura 6 Organigrama de la tienda de estudios : MERCO.....	23
Figura 7 Resultados de la consulta directa con el cliente.....	35
Figura 8 Resultados más relevantes de la entrevista con los clientes.....	36
Figura 9 Expectativas del cliente que determinan su nivel de satisfacción	37
Figura 10 Insatisfacción sobre el aspecto de la tienda.....	37
Figura 11 Insatisfacción en cuanto a productos.....	38
Figura 12 Insatisfacción en cuanto al personal.....	38
Figura 13 Resultados gráficos del nivel de satisfacción de los clientes externos de MERCO.....	41
Figura 14 Variación de los resultados del nivel de satisfacción de los clientes externos de MERCO.....	42
Figura 15 Resultados gráficos sobre la satisfacción de clientes internos de MERCO.....	45
Figura 16 Relación de los conocimientos y habilidades requeridos por el personal.....	63
Figura 17 Tabla de registro de metas de MERCO.....	77
Figura 18 Tarjeta de información utilizando la calificación de atributos diseñada para un supermercado.....	88
Figura 19 Resultados gráficos del nivel de satisfacción de clientes de MERCO, después De aplicarse el modelo desarrollado.....	92
Figura 20 Variación de los resultados actuales.....	93
Figura 21 Tabla de registro de metas de MERCO comparando los resultados esperados y los obtenidos.....	95

1

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

A medida que aumenta la competencia los clientes se vuelven cada vez más importantes para la mayoría de las empresas. Los clientes tienen más opciones que antes, los precios bajos ya no son la única ventaja, la diferencia la hace la calidad del servicio brindado.

Hace años los gerentes de las empresas pensaban primero en los productos y las ventas y después en lo que el cliente necesitaba; en la actualidad primero se piensa en lo que el cliente quiere y necesita, y después en cómo proporcionárselo a través de los productos y servicios.

Para tener éxito en su negocio es necesario lograr la satisfacción del cliente y la calidad asociada al servicio que se ofrece, pero esto no es suficiente. También se debe saber aprovechar la situación de que los clientes estén satisfechos con lo que se hace por ellos. Por lo tanto hay que desarrollar la lealtad del cliente excediendo si son posible sus expectativas. Esto puede no ser suficiente para mantener un negocio rentable. Será necesario complacer a los clientes todo el tiempo, para convertirlos en apoyos. Para esto se deberá implantar un modelo que tenga por objetivo la satisfacción de los clientes; él cual actuará como un ciclo para determinar dónde está, si ha hecho lo suficiente, si lo que está haciendo es satisfactorio para sus clientes, y hacia dónde deberá dirigirse después. Cuanto más necesidades se satisfagan, más valor se agrega.

1.2 Objetivo

Actualmente los clientes son cada vez más importantes para la mayoría de las empresas. Conforme aumenta la competencia, los clientes tienen más opciones que antes, y solo aquellas empresas que sean capaces de proveer un valor superior a sus clientes serán competitivas. Así los supermercados están obligados a brindar un servicio de calidad, de lo contrario se perderán clientes con rapidez, en provecho de la competencia.

Objetivo General

El objetivo que se pretende con el desarrollo de esta investigación es determinar el grado en el cual las expectativas de los clientes están siendo satisfechas, con relación al servicio que ha ofrecido el supermercado hasta el inicio de ésta investigación; así mismo, desarrollar un modelo factible que pretenda elevar la satisfacción de los clientes, creando clientes satisfechos que permanezcan leales a la empresa a través del tiempo.

Objetivos específicos

- Reconocer las señales de advertencia y de insatisfacción de los clientes.
- Motivar a todos los empleados para instrumentar el servicio al cliente con valor agregado siempre.
- Aplicar nuevas estrategias para elevar la productividad, rentabilidad y retención de los clientes.
- Diseñar un curso para capacitar a los supervisores para que los diferentes departamentos del supermercado puedan brindar un servicio al cliente con un valor agregado.
- Implementación del curso para supervisores.
- Diseño de estándares de servicio.

1.3 Justificación

Actualmente los clientes tienen muchas oportunidades para hacer sus compras de supermercado, está comprobado que los precios bajos ya no es la única manera de atraer a los clientes, además hay que ofrecerles un servicio con valor agregado, algo que exceda sus expectativas y deseos.

Estudios recientes han demostrado a través de análisis estadísticos que cuesta seis veces más trabajo, esfuerzo y dinero, atraer un cliente nuevo que mantener uno ya existente.

Debido a esta razón, la alta dirección de la empresa se ha fijado nuevas metas, sobre todo con lo que respecta al servicio a clientes. Siendo necesario investigar la situación actual y determinar un modelo que permita mejorar la calidad en el servicio y proporcionar un valor agregado incrementando así la satisfacción de los clientes.

La satisfacción de los clientes por la calidad en el servicio en MERCO, es considerada como un punto débil por la misma empresa, debido a las constantes quejas de los mismos, en lo que se refiere a la falta de orientación al cliente, ineficacia de los empleados de algunos departamentos al realizar sus labores e inversión de demasiado tiempo en cajas. Lo anterior puede ser consecuencia de una falta de motivación y capacitación a los empleados. Además, la carencia de una adecuada medición de la calidad en el servicio hace que sea imposible el control de la satisfacción clientes internos y externos.

Resulta de gran interés y un reto poder contribuir al mejoramiento de la calidad en el servicio a clientes en esta empresa. En caso de no mejorarse el servicio a clientes, la empresa tenderá a no ser productiva y por ende perderá rentabilidad, por lo cuál con el desarrollo de este modelo se pretende obtener un nivel competitivo más alto cumpliendo con los deseos, expectativas y deseos de los clientes.

1.4 Metodología

Se llevó a cabo una entrevista con el gerente de la tienda en la ciudad de Sabinas, Coahuila, basándose en eso se realizó un sondeo para identificar los problemas más relevantes.

Se llevará a cabo una investigación realizando encuestas a clientes internos y externos para medir su nivel de satisfacción en cuanto al servicio y calidad, se evaluarán los resultados para posteriormente realizar un análisis de los problemas más relevantes, y diseñar un modelo eficaz y fácil de utilizar aplicando diferentes técnicas para incrementar el nivel de satisfacción de clientes.

Se seleccionarán los métodos más adecuados que permitan evaluar el servicio a clientes y llevar un control para el mejoramiento continuo el cual determine objetiva y correctamente que tan bien se están haciendo las cosas y que más debe hacerse para alcanzar y exceder las necesidades y expectativas y deseos de los clientes. Además:

- Diseñar un curso dirigido a supervisores con el fin de instrumentar el servicio al cliente.
- Desarrollar nuevas estrategias para brindar un servicio al cliente con valor agregado.
- Evaluar el programa de satisfacción de clientes.
- Reportar al gerente los resultados para su seguimiento.

1.5 Planteamiento del problema

MERCO es un supermercado que actualmente tiene nuevas metas por parte de la dirección, estas metas consisten en cambiar la imagen de la tienda, se pretende lograr una imagen como la de una tienda Soriana o Wal-Mart.

Para esto se ha iniciado con cambios en el aspecto físico de la tienda y no se han tomado en cuenta la calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes. Algunas veces se han llevado a cabo encuestas a clientes para observar necesidades y deseos. Pero después de identificar estas necesidades y expectativas no se toma ninguna decisión, ni se llevan a cabo estrategias que permitan elevar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Tampoco se cuenta con un modelo de satisfacción de clientes, que permita desarrollar e implementar planes o estrategias con relación a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

Las quejas de los clientes con relación al servicio y la calidad hace indispensable un modelo que contribuya a una mejora continua en la calidad y el servicio a clientes, y con el cual se obtenga un más alto nivel competitivo, ya que de no ser así, a pesar de la inversión en aspectos tangibles, el no cumplir con las necesidades y deseos de los clientes la empresa perderá rentabilidad.

Es visible la falta de atención y calidad por parte del personal desde la gerencia hasta los empleados, desde una pregunta mal contestada hasta cajeras sin capacitación, productos sin precio; todo esto hace más difícil las compras para el cliente. Es necesario un modelo de satisfacción de clientes donde la parte central sea el cliente.

1.6 Hipótesis

El nivel de calidad en el servicio en MERCO es más bajo que en la competencia, para esto influye que los empleados no tienen los conocimientos ni la capacitación para proporcionar un servicio con calidad.

La falta de un modelo de satisfacción de clientes impide que tanto la gerencia como el empleado conozcan lo que debe hacerse para satisfacer al cliente y además no es posible satisfacer las necesidades de los clientes ya que estas ni siquiera son identificadas.

Si se brinda un buen servicio al cliente, él deseará volver a comprar en MERCO, representando para la empresa una ventaja ante la competencia.

2

SATISFACCION DEL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO

2.1 Buscando la satisfacción del cliente

Uno de los factores más importantes para mantenerse competitivo es la satisfacción del cliente. Si su cliente no está satisfecho dejará de hacer negocios con usted. Todo lo que usted haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa si no trabaja para satisfacer a su cliente.

Pero ¿Qué es satisfacer al cliente? Es la percepción que él tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas. Hay una verdad muy simple: los clientes satisfechos hacen negocios con usted con más frecuencia, compran más cada vez y más seguido, y lo recomiendan a sus familiares y amigos.

La relación que hay entre ventas, servicios, satisfacción y utilidades es directa. Mientras más satisfecho esté un cliente más dinero gastará con usted.

La definición de satisfacción del cliente es muy sencilla. Un cliente está satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas son cubiertas o excedidas. Entonces, ¿Cómo puede usted saber lo que el cliente necesita, quiere y espera? Muy fácil ¡Les pregunta!. Así es, usted simplemente pregúnteles y proporcióneles lo que quieren y un poco más.

"Satisfacción del cliente: Normalmente un cliente esta satisfecho cuando un servicio o producto alcanza o excede sus expectativas."¹

¹ "Cómo medir la satisfacción del cliente". Mantenga la lealtad para siempre: Editorial Iberoamericana.

2.1.1 Cosas se pueden hacer para mejorar la satisfacción del cliente

¿Qué cosas se pueden hacer para mejorar la satisfacción del cliente?

- Realizar una campaña relámpago de servicio
- Incluir el servicio en el plan de negocios
- Conocer a los clientes en forma personal
- Agradecer verbalmente o por escrito o por medio de pequeños regalos
- Preguntar al cliente que es lo que espera de la empresa
- Reservar un poco de tiempo para servir
- Mantener a los clientes enterados de los cambios de políticas
- Realizar encuestas de satisfacción de clientes
- Darles artículos publicitarios de regalo
- Ofrecer artículos o muestras gratuitas que les sean útiles
- Realizar una cena rifa mensual. Poner los nombres de los clientes en una urna
- Saludar a los clientes
- Ser muy accesibles para los clientes
- Hacer favores gratuitos de servicio
- Instituir campañas de conciencia de servicio en toda la empresa
- Desarrollar un artículo para clientes
- Preguntar a los clientes cómo desean ser servidos

2.2 El servicio a clientes

2.2.1 ¿ Qué significa servicio a clientes?

"El servicio a clientes es una filosofía en que todos los empleados se sienten y actúan para crear clientes satisfechos."²

2.2.2 Siete pasos para desarrollar un sistema de servicio a clientes

Antes que mida lo bien que esta proporcionando servicio a sus clientes necesita contar con un sistema de servicio al cliente.

- 1-Compromiso total de la gerencia
- 2-Conozca a sus clientes
- 3- Desarrolle estándares de desempeño de calidad de servicio
- 4- Contrate, capacite y compense a los buenos empleados
- 5-Recompense los logros en calidad de servicio
- 6- Manténgase cerca de sus clientes
- 7- Trabaje hacia el mejoramiento continuo.

Estos siete pasos le ayudarán a desarrollar para su negocio un sistema de servicio al cliente. La clave es desarrollar este sistema desde el punto de vista del cliente. Todo lo que se haga en este sistema deberá ser hecho para satisfacer a sus clientes. Si sus empleados tienen que trabajar un poco más para hacerlo más fácil para sus clientes, entonces que así sea.

² "Cómo darle al cliente servicio con valor agregado". Una guía para los empleados que tratan directamente con los clientes: Editorioa Panorama; Tom Reilly. Página 40.

2.3 El valor agregado

"El valor agregado en el servicio a clientes no es algo para observar de manera pasiva. La responsabilidad es vital para el servicio a clientes y todos son responsables. Cuando se trata de servir a los clientes no existe la mentalidad de "este no es mi trabajo", servir a los clientes siempre es trabajo de uno"³.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización, es el desempeño lo que hace que se regresen o se retiren.

2.3.1 Ganar mediante servicio al cliente con valor agregado.

A continuación se presentan algunas estrategias para ganar mediante el valor agregado. Estas son ideas y pensamientos sencillos y fáciles de instrumentar. Cualquier integrante de la organización puede llevarlos a cabo.

- Conocer los valores corporativos. Cuando los empleados entienden bien las cosas que valoran las empresas, su misión queda completa. La visión del futuro se enfoca y toman mejores decisiones.
- Desarrollar una actitud de gratitud. Esto significa vivir con una pasión por el servicio, es decir ponerse la camiseta. Los empleados que sienten una pasión por servir, encuentran distintas formas de brindar al cliente un mejor servicio.
- Percibir es crecer. La percepción que tiene el cliente del servicio representa mucho más hacia su satisfacción que la percepción de la empresa hacia el servicio. Un buen servicio sólo se convierte en excelente cuando el cliente dice que lo es.
- Identificar los obstáculos que impiden agregar valor en el servicio a clientes. ¿Qué cosas nos impiden servir mejor al cliente?
- Hay que asegurarse que cuando un cliente tiene una queja esta se resuelva con rapidez.

³ "Cómo darle al cliente servicio con valor agregado". Una guía para los empleados que tratan directamente con los clientes: Editorial Panorama, Tom Reilly Página 41

La ley de derechos del cliente.

- ◆ Productos de alta calidad, con mejor servicio y a un precio más competitivo.
- ◆ Disponibilidad de producto
- ◆ Vendedores con conocimientos y sin prisas
- ◆ Un trato amable y respetuoso
- ◆ Ser tratados como la parte más importante del día
- ◆ Precisión en las cotizaciones y las facturas

- Hacerlo bien a la primera vez. Comenzar con expectativas realistas de lo que es posible lograr y hacer el esfuerzo necesario para asegurar que el trabajo es correcto para el cliente desde la primera vez. La atención al detalle es la diferencia entre un servicio correcto y uno fantástico. Hacerlo y tomarse tiempo para hacerlo bien a la primera vez.
- Servir de manera interna. Los clientes internos son las personas dentro de la organización a quienes se sirve. Los clientes externos son las personas que llevan los productos y cuyos pagos contribuyen al salario de los empleados en la organización. Es posible servir a los clientes externos sólo en la medida en que se sirve a los internos.
- El empleado con valor agregado. Es un empleado que responda a las necesidades de los clientes, que sea proactivo en el manejo de problemas, que no sea defensivo, que escuche bien, que promueva el trabajo en equipo, que viva bajo el principio de hacerlo bien el día de hoy, que sirva a los clientes internos y externos con el mismo entusiasmo, y que haga seguimiento de todas sus promesas, y que trabaje para mejorar el sistema.

Plan de acción personal.

- Agradecer en todo momento sus operaciones mercantiles.
- Sonreírle con mayor frecuencia.
- Saludarle con entusiasmo, para transmitirle la idea de que es un activo valioso.
- Nunca dejarlo esperando.
- Preguntar siempre si las quejas del cliente pueden dirigirse a la gerencia, de modo que ésta sepa lo que ocurre.
- Ofrecer algo adicional para satisfacer a un cliente insatisfecho.
- Escuchar de una manera no defensiva a las preocupaciones de los clientes.

2.3.2 Programa de recuperación de servicio para manejar reclamaciones.

Uno de los factores que más influencia tiene con la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad de servicio es la manera como se manejan sus reclamaciones. Muchos clientes juzgan a una empresa por lo bien que responden a sus reclamación. Las peticiones de devolución o cambio hágalas rápidamente.

Cuando un cliente venga a usted con una reclamación no lo vea como un problema sino como una oportunidad. Escuche su reclamación, trate de averiguar exactamente lo que el cliente quiere después proporciónese lo.

1. **Discúlpese.** Haga que su cliente sepa que usted esta apenado por la molestia causada. Aunque no sea su culpa y sin importar de quien es, discúlpese usted primero con el cliente. Dígale que usted va a tomar la responsabilidad para resolver su reclamación.
2. **Refraseo inmediato.** Repita la reclamación en sus propias palabras para asegurarse que entendió el problema. Demuestre que va a hacer todo lo posible para resolver el problema.
3. **Empatía.** Dígale al cliente que entiende como se siente.
4. **Restitución.** Haga todo lo posible para satisfacer a su cliente, déle lo que espera de usted para resolver su reclamación antes de que abandone la tienda. Después déle algo extra: un cupón de descuento, o permítale comprar un artículo a precio de descuento. Algo extra para agregar valor a lo que puede ser una mala situación.
5. **Haga seguimiento.** Revise los objetos y servicios antes de que sus clientes abandonen la tienda para asegurarse de que sus clientes estarán satisfechos.

2.4 La calidad en el servicio

2.4.1 ¿Qué es la calidad en el servicio?

Para el propósito de esta tesis, la calidad esta basada en la percepción del cliente, por lo tanto se define calidad como cualquier cosa que el cliente percibe como calidad.

"Calidad: Lo que el cliente diga que es".⁴

2.4.2 ¿Qué es el servicio?

Los clientes se forman una opinión sobre la calidad evaluando el servicio que reciben desde la perspectiva del servicio que desean.

Los clientes se forman una opinión sobre la calidad comparando el servicio que reciben (percepciones) desde la perspectiva que desean (expectativas). Se puede lograr un servicio de calidad cuando éstas se ajustan a las especificaciones del cliente.

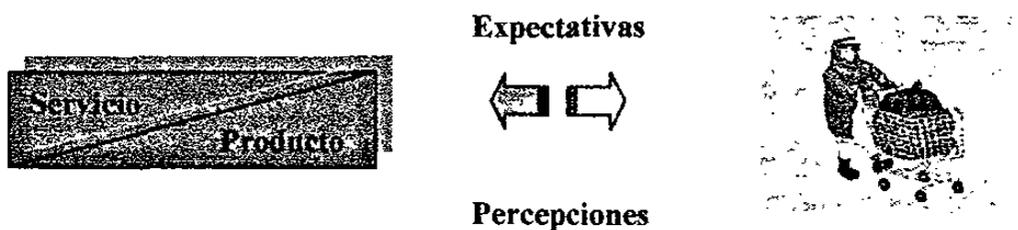


Figura1 Percepciones y expectativas de los clientes

⁴"Cómo medir la satisfacción del cliente". Mantenga la lealtad para siempre: Editorial Iberoamericana. Página. 7.

El servicio se realiza antes, durante y después de la venta de un producto.

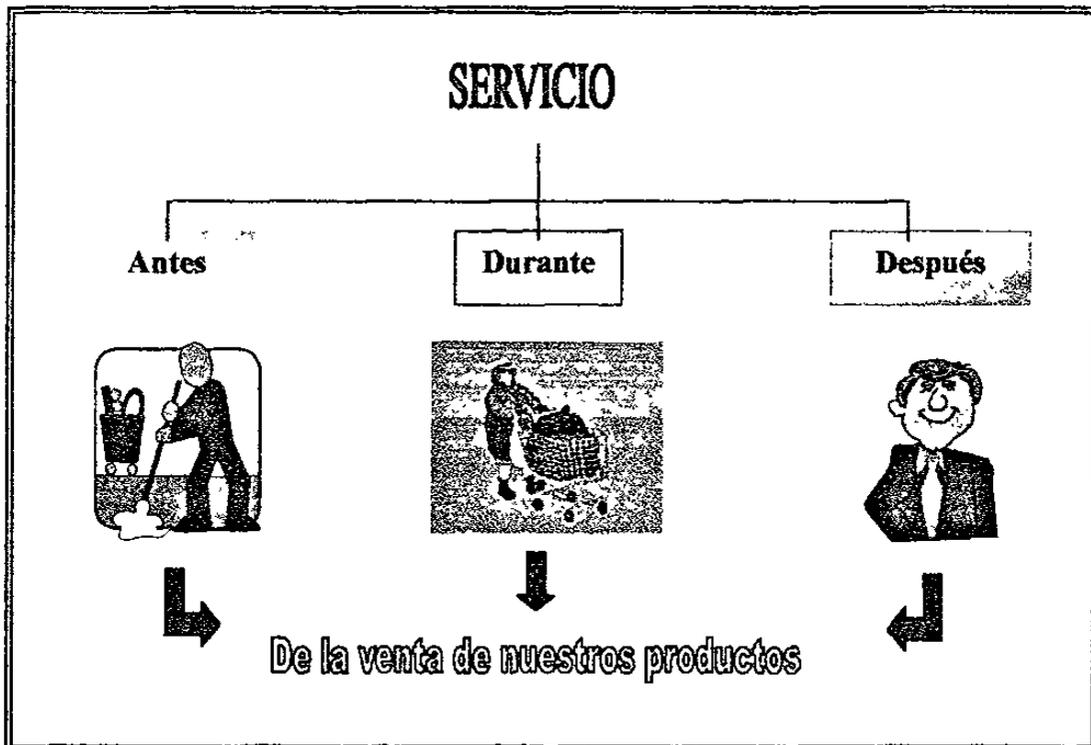


Figura 2. El servicio antes, durante y después de la venta de un producto.

2.4.3 Principios de la calidad en el servicio.

Un servicio calidad debe apoyarse en los siguientes principios

- ◆ En el servicio, el cliente es el único juez de la calidad.
- ◆ En el servicio siempre hay que dar más.

- ◆ La empresa debe gestionar las necesidades y expectativas de los clientes, disminuyendo cada vez más la diferencia entre la forma como se presta el servicio y lo que los clientes esperan.
- ◆ Aunque la calidad del servicio es un intangible, eso no es un obstáculo para que se definan normas y objetivos.
- ◆ No es posible prestar un servicio a medias; el servicio debe ser de excelencia.

"La calidad en el servicio varía según factores diversos, interactúa sin intervención de controles administrativos, y se evalúa durante todo el proceso del servicio y por comparación entre lo esperado y lo obtenido"⁵

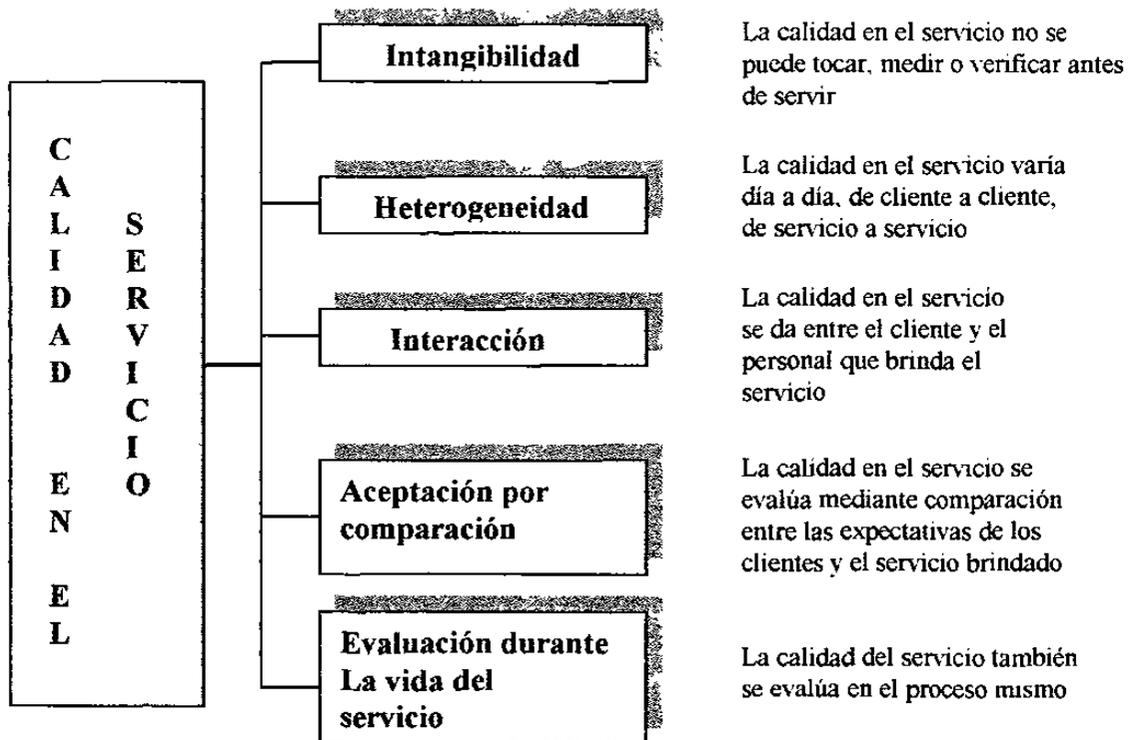


Figura 3. Factores que influyen en la calidad del servicio

⁵"Ideas actuales sobre control total de calidad". ITESM, Campus Monterrey: Centro de calidad.

2.4.4 Componentes de la calidad del servicio

La calidad del servicio es algo intangible, es decir que no se puede tocar, sin embargo cuando se presta un servicio hay aspectos que se pueden observar, medir, palpar, tal como lo mostramos en la siguiente gráfica, sin duda estos componentes son muy importantes en nuestros programas de mejora por lo que se les debe prestar la atención adecuada.

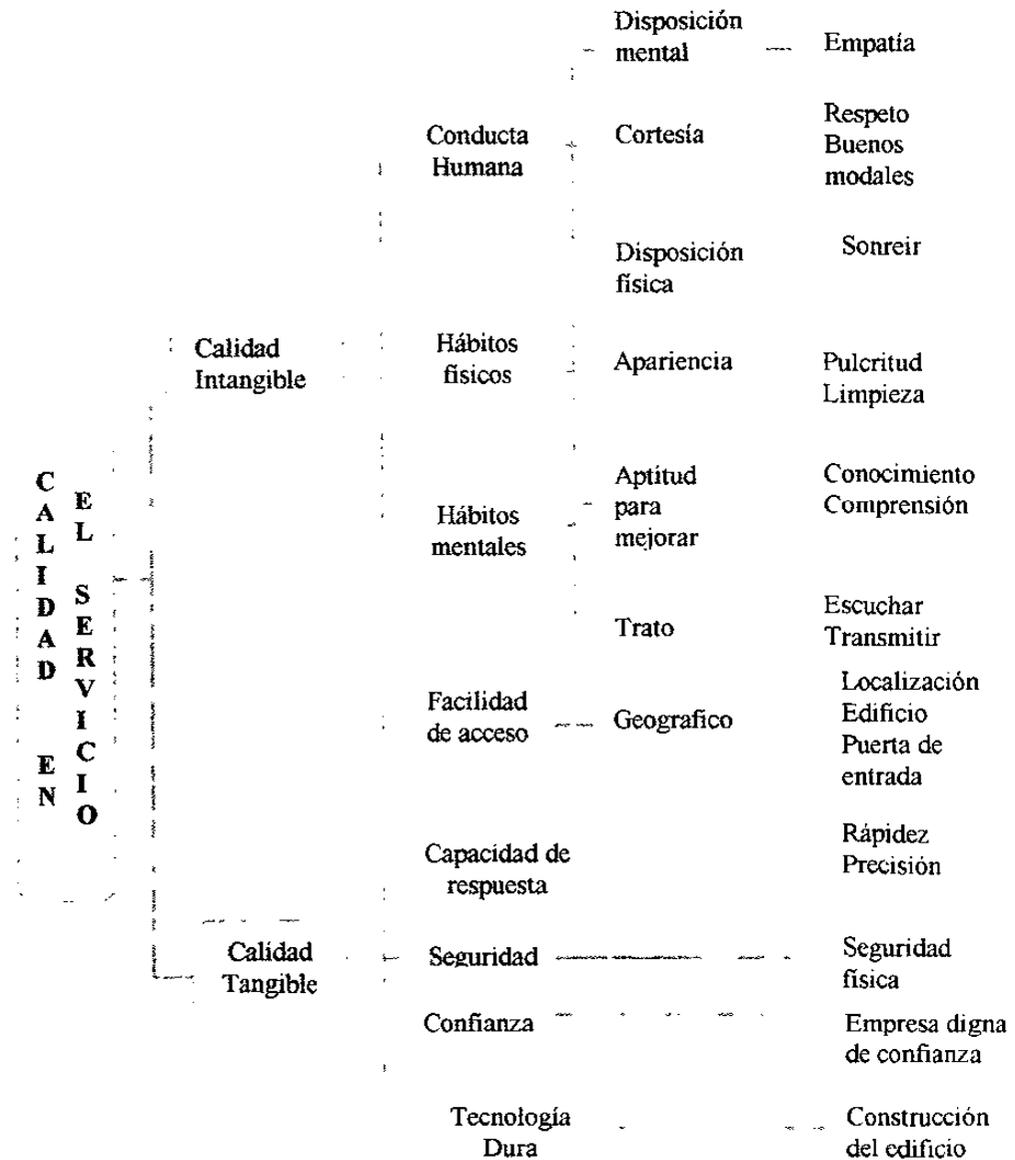


Figura 4. Componentes de la calidad del servicio.

2.5 Medición de la calidad en el servicio y de la satisfacción del cliente

Lo que se mide se alcanza. Cuando usted mide algo, lo puede hacer, terminar y seguramente mejorar. Ésta es la razón de por que son tan importantes las técnicas de medición para poder mejorar la calidad.

2.5.1 ¿Por qué medimos la calidad y la satisfacción del cliente?

Antes de medir algo, usted debe saber qué esta midiendo y por qué.

Su programa de medición debe contestar las siguientes preguntas esenciales:

¿Quién hará la medición de calidad?

¿Qué va usted a medir?

¿Cuándo debe medir?

¿Dónde se debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Por qué va a medir?

2.5.2 Razones básicas para medir la satisfacción del cliente:

1. Conocer las percepciones de los clientes
2. Determinar las necesidades, deseos, requerimientos y expectativas de los clientes.
3. Para cerrar las brechas.

- ⇒ Las brechas entre lo que el negocio piensa que necesita un cliente, y lo que el cliente realmente quiere.
 - ⇒ La brecha entre lo que el negocio piensa que compró un cliente y lo que el cliente percibe que ha recibido
 - ⇒ La brecha entre la calidad del servicio que el negocio cree que está dando y lo que el cliente percibe de esta misma calidad de servicio.
 - ⇒ La brecha entre la expectativa de los clientes acerca de la calidad del servicio y el desempeño real de servicio.
4. Revisar lo que usted espera con el fin de mejorar la calidad en el servicio la satisfacción de sus clientes.
 5. La mejora en desempeño lo lleva a un incremento de utilidades.
 6. Para saber cómo lo está haciendo y hacia dónde va.
 7. Aplicar el proceso de mejora continua.

2.5.3 Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de sus clientes

1. Las medidas dan a la gente un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a sus clientes.
2. Las medidas le darán a la gente un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto llevará a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de sus clientes.
3. Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata.
4. Las medidas le dicen lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de sus clientes y cómo debe hacerlo.

2.6 Metodología para desarrollar un modelo de satisfacción de clientes

En los temas anteriormente expuestos se hace mención de algunas demandas de los clientes en función de la calidad, sin embargo en cada empresa de servicio las expectativas y necesidades de los clientes son diferentes y están cambiando constantemente por esto es difícil lograr la satisfacción del cliente.

Por esta razón se hace indispensable un modelo que al ser implementado permita en la mayor medida posible cumplir con los requerimientos de los clientes. El modelo propuesto en esta tesis es el siguiente:

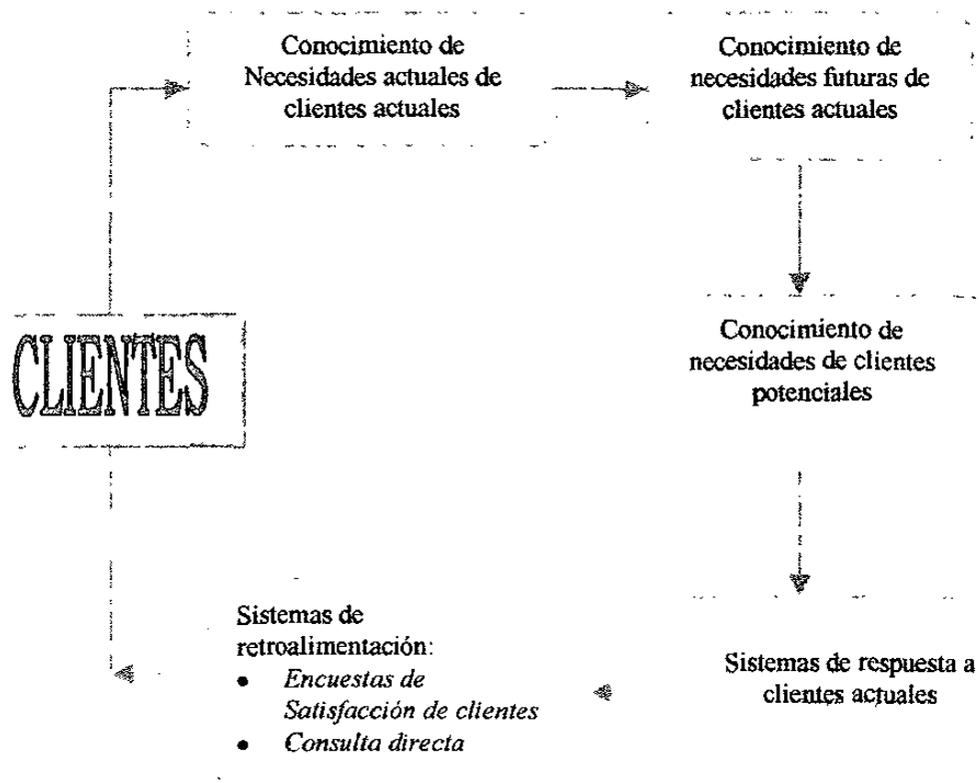


Figura 5. Diagrama del modelo de satisfacción de clientes.

CLIENTES Actualmente los negocios empieza a partir de las necesidades de los clientes. Una empresa no tiene su razón de ser, si sus esfuerzos no están encaminados a satisfacer sus necesidades; obviamente debe buscarse también la rentabilidad de la empresa.

Conocimiento de Necesidades
actuales de clientes actuales

Una empresa tiene su razón de ser en los clientes que actualmente realizan negocios con ella. Es necesario retener a estos clientes ya existentes identificando sus necesidades y haciendo todo lo posible por cubrirlas.

Conocimiento de necesidades
futuras de clientes actuales

Debido a que las necesidades tienden a cambiar con el tiempo, hay que estar preparados, anticipando estas para establecer planes y estrategias que en un futuro pueden satisfacerlas.

Conocimiento de necesidades
de clientes potenciales

Una vez que hemos identificado las necesidades del cliente actual es necesario identificar las necesidades de los clientes potenciales, con el fin de tener más clientes y una empresa más rentable.

Sistemas de respuesta a
clientes actuales

Cuando se conocen las necesidades de los clientes, es posible establecer planes de acción estrategias y estándares encaminados a cumplir con las necesidades y requerimientos, para elevar la satisfacción del cliente; esto es desarrollar y llevar a cabo un sistema de respuesta a las necesidades identificadas.

Sistemas de retroalimentación

Una vez que se han llevado a cabo las actividades para cubrir las necesidades el siguiente paso es evaluar si estas acciones han logrado su objetivo, para esto se puede utilizar encuestas de satisfacción de clientes o consulta directa.

Una vez evaluado lo anterior, se determina si es necesario continuar con las mismas acciones o es necesario modificarlas. También se vuelve a empezar con el modelo ya que se deben identificar nuevas necesidades y se vuelve a empezar con el modelo.

3

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

3.1 Antecedentes

MERCO se inicio como un supermercado cuyo objetivo era brindar un servicio de calidad superior al de la competencia, por diversos factores este objetivo no se cumplió y con esto se perdieron clientes potenciales por lo cuál se opto por cambiar el enfoque de la empresa de una calidad superior a un servicio de bodega, cuando esto sucedió se le cambio el nombre a Bomer, la imagen de Bomer nunca fue clara para sus clientes.

Actualmente por nuevas metas de la empresa han decidido hacer del supermercado un lugar donde se brinde un servicio de calidad y superar sus propias metas para ello han empezado dando mantenimiento a las instalaciones, instalar mobiliario para tener los pasillos más organizados, nuevos carteles de ofertas. Sin embargo no se cuenta con departamento de recursos humanos, no se da capacitación a los empleados y los programas existentes como trafico de clientes, y evaluación del desempeño no se están considerando. Los sueldos promedio son los siguientes:

Supervisores	\$50 a \$95 semanal
Personal en general	\$28 a \$45 semanal
Jefe de cajas	\$67 a \$95 semanal

Su eslogan se ha conservado: Siempre precios bajos

La misión de MERCO se enfoca a:

- Satisfacción del personal
- Satisfacción de proveedores
- Satisfacción de la comunidad

Tipo de mercado: Clase baja y media en su mayoría, clase alta.

Tipo de mercancía: Toda en varias presentaciones.

Para mejorar aun más desean que se realicen estudios sobre la satisfacción de clientes ya que estudios anteriores revelaron que solo un 47% de los clientes estaba satisfecho con el servicio.

Para iniciar la investigación se llevó a cabo un sondeo el cual consistió de una encuesta a una muestra de setenta y cinco clientes. Esta encuesta tuvo como fin identificar el actual porcentaje de clientes satisfechos, analizar la percepción del cliente hacia el servicio, así como identificar los factores que determinan su satisfacción.

Organigrama de MERCO.

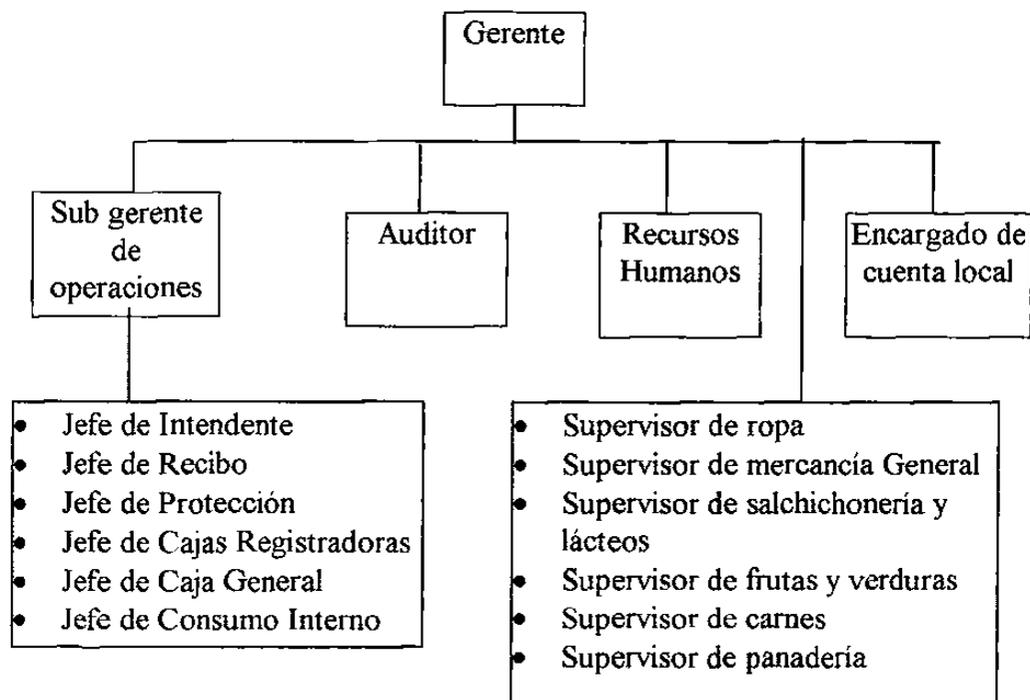


Figura 6. Organigrama de la tienda de estudio: MERCO

3.2 Misión, principios, valores y visión MERCO- BOMER

Misión de merco:

Proporcionar a las familias alimento, ropa y mercancías generales, con el surtido y precios bajos de las grandes ciudades.

Principios:

- Honestidad: Decir la verdad y respetar lo ajeno.
- Responsabilidad: Cumplir con lo prometido.
- Lealtad: Ser fieles a las personas, empresas y creencias.

Valores:

- Servicio a clientes.
Exceder las expectativas del cliente en rapidez, limpieza, frescura y existencia del producto.
- Productividad.
Hacer el trabajo bien desde la primera vez y mejorar continuamente como personas y empresa.
- Satisfacción de los colaboradores.
Buen trato, reconocimiento y remuneración adecuada.
- Trabajo en equipo:
Juntos lo hacemos mejor.

Visión de MERCO – BOMER

Lograr satisfacer a diez millones de clientes en el año 2000, y al lograrlo crecer anualmente un 10% en clientes y en metros cuadrados de piso de venta.

3.3 Percepción de la satisfacción del cliente y la calidad en el servicio

3.3.1 Impresión de la gerencia

Para conocer la impresión del gerente acerca de la satisfacción de los clientes de MERCO y la calidad del servicio que brindan actualmente, se llevo a cabo una entrevista en la cuál se conversó acerca de lo que él percibe, de lo que piensa que el cliente espera y de lo que piensa que MERCO esta ofreciendo. De la cuál se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ◆ El cliente externo está insatisfecho por el exceso de tiempo que pasan en cajas.
- ◆ Falta de amabilidad del personal de la tienda, en especial en cajas.
- ◆ La falta de capacitación se refleja en la inexperiencia que muestra el personal al realizar sus labores.
- ◆ La falta de cooperación en desarrollo de los planes de la empresa por parte de los empleados debido a los problemas con los supervisores.
- ◆ La rotación de personal influye directamente en que los empleados no adquieran la suficiente experiencia para realizar sus labores.
- ◆ Los productos que se venden en la tienda son de gran variedad de precios y calidad.
- ◆ La empresa cuenta con los precios más bajos del mercado, es por eso que muchos clientes la prefieren.
- ◆ La calidad en el servicio debe mejorar debido a la nueva imagen que se proyecta para la tienda.

3.3.2 Diseño de la investigación de la consulta directa con el cliente

Trate de evitar las preguntas limitadas como aquellas en las la respuesta son sí o no. Las preguntas abiertas son la clase de preguntas que empiezan con una palabra interrogativa como- Qué, Por qué, Cómo, Cuándo, Quién. Esta clase de preguntas tiene un poder máximo, ya que no fijan límites predeterminados en la respuesta. Por ejemplo algunas de las preguntas realizadas en la consulta directa con el cliente en MERCOSUR son:

- ¿Qué le agrada en relación con la nueva decoración?
- ¿Qué le parecen los precios?
- ¿Cómo podemos hacer para mejorar?
- ¿Qué le gustaría que se hiciera para mejorar la calidad del servicio?
- ¿Por qué compra también en otra tienda?

¿Qué? Es un punto inicial para obtener los hechos básicos.

¿Por qué? Permite descubrir los objetivos y las intenciones de su cliente

¿Cómo? Permite obtener los detalles de sus planes

Diseño de la investigación

Tipo de Encuesta:	Entrevista personal
Objetivo:	Identificar factores que afecten la satisfacción del cliente
Período de aplicación:	del 8 al 10 de Noviembre de 1998
Limitaciones:	Durante el período de aplicación de la encuesta la tienda estaba en remodelación
Muestra:	75 clientes
Tipo de muestra	Aleatoria
Análisis	Porcentajes

Preguntas:

- 1.- ¿Qué le pareció la forma en que le *trato el personal*?
- 2.- ¿Qué podría hacer MERCOCO para que usted se sintiera *más satisfecho* ?
- 3.- ¿Qué piensa de los precios, calidad y variedad de los *productos*?

3.3.3 Encuestas a clientes externos como herramienta de medida de la satisfacción del cliente

Diseño de la investigación

Aplicación :	Del 23 al 25 de Noviembre de1998
Muestra:	100 clientes
Tipo de muestra:	Aleatoria
Tipo de encuesta:	Escala de Likert
Fecha de análisis de los resultados:	30 de Noviembre de 1998
Usuarios de la información:	Gerencia Local
Seguimiento:	Analizar la información obtenida para desarrollar un plan para el control adecuado del modelo de satisfacción de clientes.

Encuesta 1

Encuesta de Satisfacción de clientes

MERCO

Estamos interesados en saber que tan satisfecho esta usted con los servicios y trato que recibe de nosotros. Por favor responda a cada declaración poniendo el número adecuado de su respuesta en el espacio para tal efecto.

1 Muy insatisfecho, 2 Ligeramente insatisfecho, 3 Normal,
4 Ligeramente satisfecho, 5 Muy Satisfecho.

¿Que tan satisfecho esta usted con: ?

- ___ Estacionamiento alrededor de la tienda
- ___ Ambiente y decoración de la tienda
- ___ El trato que recibe usted del personal
- ___ El precio de los productos y servicios
- ___ Los sistemas de pago
- ___ La calidad del servicio
- ___ La experiencia del personal que le brinda el servicio
- ___ La manera en que contestan sus preguntas
- ___ El modo en que se manejan sus reclamaciones
- ___ La rapidez del servicio
- ___ La calidad de los productos
- ___ Organización de los pasillos
- ___ Ubicación de los precios en los productos

En un porcentaje de 1 a 10, siendo el mínimo 1 y el máximo 10

¿Cómo evaluaría su satisfacción? _____

Colonia _____

Sexo _____ Edad _____

Frecuencia de compra:

Una vez por semana Una vez por quincena Una vez al mes Primera vez

Gracias por su colaboración.

3.3.4 Encuestas a clientes internos como herramienta de medida de calidad en el servicio

Los clientes externos: Son quienes compran y emplean un producto; personas cuyos pagos se convierten en retribuciones.

Los clientes internos: Son los empleados y miembros de la organización y su papel consiste en proporcionar servicios para otros integrantes de la organización.

Los clientes internos merecen el mismo trato que se le daría a un cliente interno. Es importante identificar sus necesidades y satisfacerlas, ya que solo es posible servir a los clientes externos en la medida que se sirve a los internos.

Para identificar las necesidades de su cliente interno primero identifique:

- Quién es su cliente interno.
- Colóquese en lugar de su cliente interno y considere que necesidades espera que se satisfagan.
- De quién es usted cliente interno.

Diseño de la investigación

Objetivo:	Determinar los niveles de satisfacción de clientes internos
Período :	del 20 de Noviembre al 25 de Noviembre 1998
Tipo de muestra:	Aleatoria
Formato :	Encuesta escrita.
Análisis :	Escala de Likert
Fecha de análisis de los resultados:	30 de Noviembre de 1998
Usuarios de la información:	Gerencia Local
Seguimiento:	Analizar la información obtenida para desarrollar un plan para el control adecuado del modelo de satisfacción de clientes.

Encuesta 2

Encuesta de opinión a empleados de MERCO

Instrucciones: Ponga una marca en el recuadro que considere más cercano a su nivel de aceptación de la pregunta o declaración. *No escriba su nombre.*

1. Me gusta mi trabajo

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

2. Parece ser más importante la cantidad de trabajo que hago que su calidad.

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

3. Evalúan el desempeño en mi trabajo regularmente

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

4. Frecuentemente se dan reconocimiento a los empleados cuando hacen bien su trabajo

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

5. La gente con la que hago mi trabajo es cooperativa y agradable

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

6. -El equipo con el que hago mi trabajo está en condiciones de operación buenas y seguras.

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

7. -Estoy de acuerdo con las políticas de faltas por enfermedad

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

8. He recibido la capacitación y orientación adecuada para realizar mi trabajo

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

9. Me siento presionado en mi trabajo

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

10. Los empleados de mi departamento trabajan como equipo

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

11. La administración informa adecuadamente a los empleados sobre asuntos de la tienda

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

12. Mi supervisor valora mis opiniones

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

13. Recomendando la tienda a mis familiares, amigos , vecinos

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

14. Los empleados en la tienda tienen una actitud cortés y amable con los clientes

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

15. Mi supervisor me ayuda a resolver los problemas de mi trabajo

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

16. Los sueldos y prestaciones son comparables con los de otras tiendas similares

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

17. El trabajo se distribuye equitativamente en mi departamento

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

18. Casi siempre puedo tomar mi período de descanso y mi comida

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

19. La tienda tiene buen mantenimiento

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

20. Mi supervisor toma decisiones justas

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

21. Mientras desempeñe bien mi trabajo lo tengo seguro

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

22. Es muy útil mi evaluación de desempeño

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

23. Me gustaría ser cliente de esta tienda.

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

24. La administración esta abierta a nuevos métodos e ideas.

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

25. Los clientes pagan mi salario

Acuerdo total Acuerdo Neutral Desacuerdo Desacuerdo total

26. Las tres cosas que más me gustan de trabajar aquí son:

26. Las tres cosas que menos me gustan de trabajar aquí son:

27. Semanalmente trabajo las siguientes horas: _____

29. Si yo pudiera cambiar una cosa en la tienda sería:

30. De los siguientes factores marque los que considere que afecten su trabajo:

Clima Olor Iluminación Higiene Ruido

Gracias por su cooperación

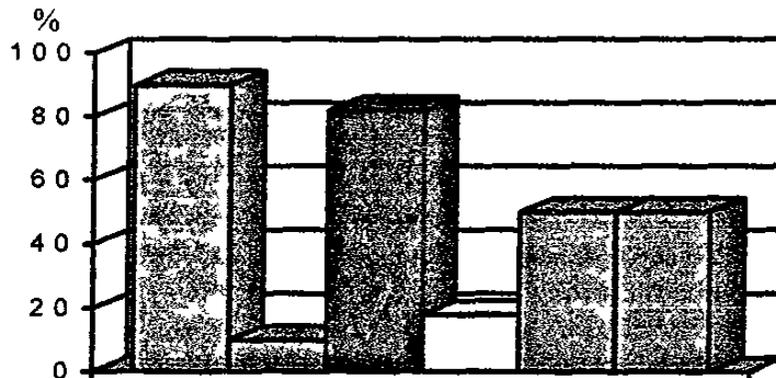
Sexo _____ Edad _____
Departamento: _____

4

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

4.1 Resultados de la consulta directa con el cliente

Los resultados fueron los siguientes:



Opinión de los clientes:

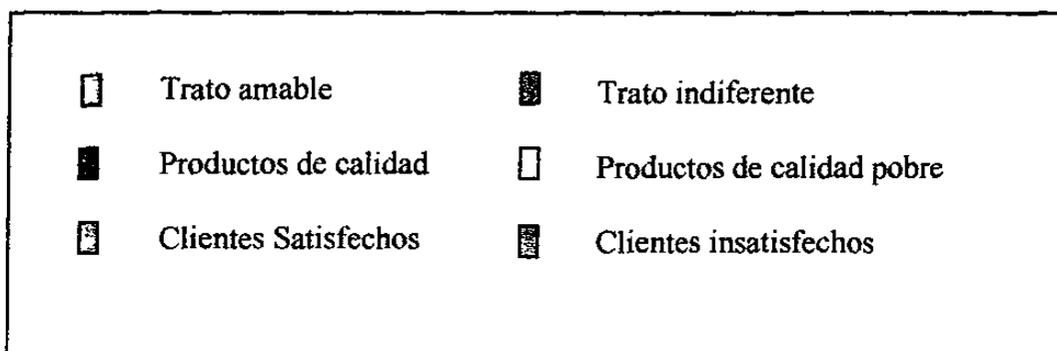


Figura 7. Resultados de la consulta directa con el cliente

En la figura 7 pude apreciarse que aproximadamente el cincuenta por ciento de los clientes se encuentran satisfechos y el resto insatisfecho. A continuación se muestra una gráfica donde se muestra los resultados obtenidos únicamente de los clientes insatisfechos.

Resultados de las entrevistas de los clientes insatisfechos de MERCO para identificar posibles causas de insatisfacción y ubicar un nivel de 0 a 100 en su grado de satisfacción.

%

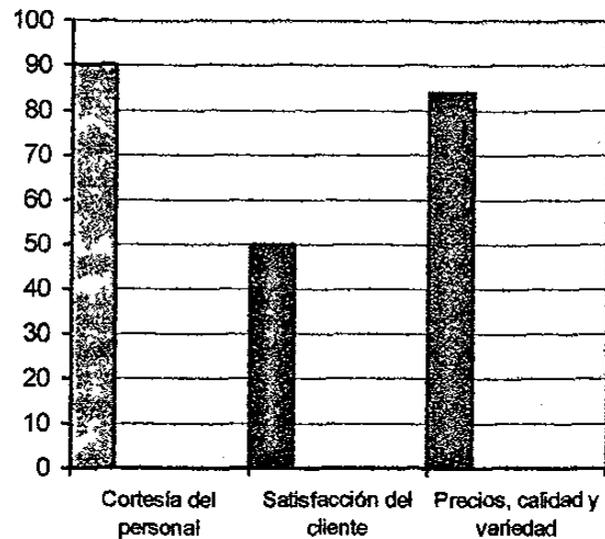


Figura 8. Resultados de la entrevista con los clientes insatisfechos

Se puede apreciar en la gráfica que dentro de los factores que pueden influir para que la tienda brinde un mejor servicio, la satisfacción del cliente es el factor más bajo que produce el descontento de los clientes. Analizando este factor se encontraron algunas posibles causas. Las cuales se muestran más adelante en la figura 9.

4.1.1 Expectativas del cliente que determinan su nivel de satisfacción

Estos niveles son los factores principales por los cuales el cliente se siente insatisfecho.

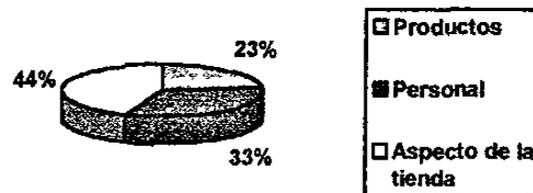


Figura 9. Resultados sobre las expectativas del cliente que determinan su nivel de satisfacción.

En lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, la razón por la cual están más insatisfechos es el aspecto de la tienda. Después el factor que influye en la insatisfacción del cliente es el trato que reciben del personal, y por último la calidad y precio de los productos.

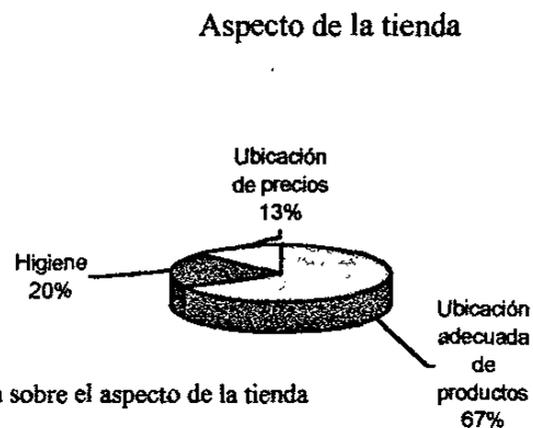


Figura 10. Insatisfacción sobre el aspecto de la tienda

En lo que se refiere al aspecto de la tienda los clientes se sienten insatisfechos con lo que respecta a la ubicación de los productos considerándola desorganizada, después considera que existe una falta de higiene lo cual también les molesta, y por último los precios que son considerados que su ubicación no es correcta, o bien no tienen precio marcado. Cabe aclarar que en el tiempo que se llevo a cabo la entrevista la tienda estaba en remodelación.

Productos

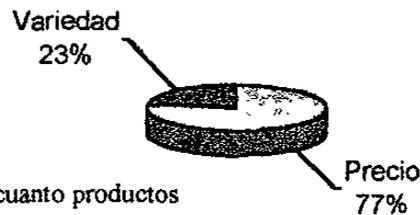


Figura 11. Insatisfacción en cuanto productos

En esta gráfica se puede observar que en un setenta y siete por ciento de las observaciones respecto a los productos los clientes no están de acuerdo con los precios de los productos, piensan que son caros en comparación con la competencia. De la calidad un treinta y tres por ciento de las observaciones indican que los clientes piensan que la calidad de los productos no es buena, sin embargo la mayoría piensa que es buena o normal.

Personal

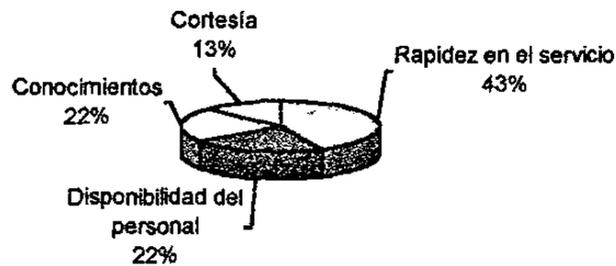


Figura 12. Insatisfacción en cuanto al personal

Un cuarenta y tres por ciento de las observaciones respecto al personal indican que los clientes piensan que lo más molesto respecto al personal es la rapidez del servicio, otro punto débil es la poca disponibilidad del personal y un igual porcentaje de las observaciones indican que los empleados tienen poco conocimientos respecto a su trabajo. Otra observación encontrada en esta encuesta pero con menos frecuencia fue la poca cortesía del personal.

4.1.2 Consulta directa con los clientes.

Lo que los clientes opinan acerca de:

Calidad (mejora de calidad):

- Limpieza sobre todo en el área de frutas y verduras
- Rapidez en el servicio en cajas
- Conocimientos del personal, en cajas registradoras y al hacer facturas.
- Que los productos de salchichonería no se hechen a perder en 3 días
- Caja Rápida
- Un poco más de variedad en artículos

Satisfacción del cliente:

- Que las cajas fueran más accesibles y no se desesperen
- Precios ubicados en los estantes donde se encuentran los productos, que incluyan iva
- Disponibilidad del personal para atender al cliente, atención que se muestra.
- Organización de la tienda, de los productos. No tener que recorrer toda la tienda para encontrar un producto.
- No llegan volantes a colonia fraccionamiento, los pinos
- Que las ofertas estén registradas en cajas

4.2 Resultados de la encuesta aplicada a clientes internos

Diseño de la investigación

Nivel de satisfacción promedio(escala de 1 a 10): 8.11

Características de la muestra: El 32% de los encuestados son del sexo masculino, el 68% es del sexo femenino.

Edad promedio de la muestra: 36 años

Lugares de residencia de encuestados:

El 19% de la muestra reside en lugares como Nueva Rosita, Agujita, Esperanzas, Juárez, Minas de Barroterán y San José de Aura.

Puntuación:

De 0 a 1- Muy insatisfecho	De 1 a 2- Ligeramente insatisfecho
	De 2 a 3.- Regular
De 3 a 4- Ligeramente satisfecho	De 4 a 5- Muy satisfecho

Resultados

FACTORES	*	PUNTUACIÓN
Organización de los pasillos		4.29
Calidad de los productos		4.12
Publicidad		4.00
Ambiente y decoración		3.96
Calidad del servicio		3.92
Estacionamiento		3.90
Trato del personal		3.79
Ubicación de los precios		3.68
Atención a dudas de clientes		3.57
Sistemas de pago		3.54
Manejo de reclamaciones		3.49
Experiencia del personal		3.41
Precio de productos		3.41
Rapidez del servicio		3.26

Resultados gráficos del nivel de satisfacción de clientes de merco

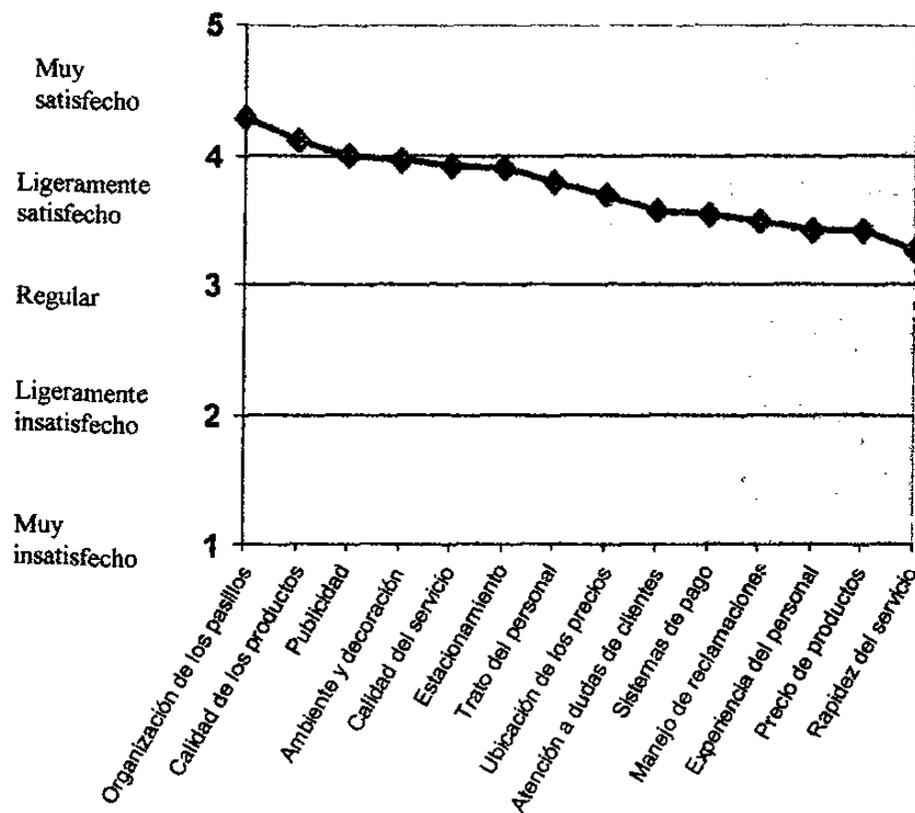


Figura 13. Resultados gráficos del nivel de satisfacción de los clientes (externos) de MERCO.

Variación de los resultados.

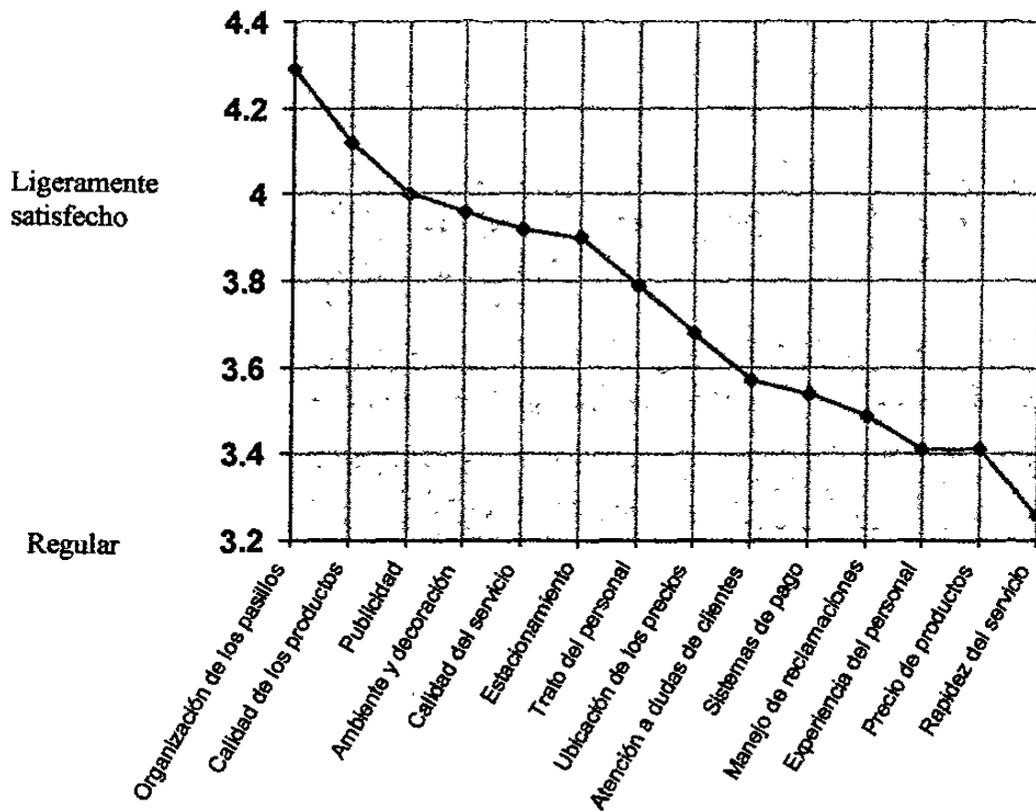


Figura 14. Variación de los resultados del nivel de satisfacción de los clientes (externos) de MERCO.

4.3 Resultados de la encuesta aplicada a empleados

Aplicación: Del 27 de Noviembre al 12 de Diciembre de 1998

Muestra: 37% del total de empleados. Ver Nota 1.

Tipo de muestra: Muestra de racimo

Tipo de encuesta: Escala de Likert, preguntas abiertas

Limitantes:

La investigación se vio afectada debido a que no fue posible el tipo de muestra que se pretendía abarcar en el diseño de la investigación. Se observó una falta de cooperación de una gran cantidad de empleados, que mostraron temor de exteriorizar sus opiniones mediante una encuesta.

Puntuación:

De 0 a 26- Desacuerdo total	De 26 a 52 – En desacuerdo
	De 52 a 78- Neutral
De 78 a 104 – De acuerdo	De 104 a 130 Acuerdo total

Nota 1. El número de empleados encuestados fué 35.

Resultados

FACTORES	PUNTOS	
Los sueldos y prestaciones son los adecuados	51	En desacuerdo
Frecuentemente se reconoce el trabajo bien realizado	56	
Se informa oportunamente sobre asuntos de la tienda.	69	
Mi supervisor toma decisiones justas	73	
El trabajo se distribuye equitativamente	74	
Casi siempre puedo tomar el periodo de descanso	75	
Evalúan el desempeño en mi trabajo regularmente	75	
Mi supervisor valora mis opiniones	76	
Es más importante la cantidad de trabajo que su calidad	79	Neutral
Estoy de acuerdo con las políticas de faltas	80	
Me siento presionado en mi trabajo	80	
He recibido orientación y capacitación	83	
La administración está abierta a nuevos métodos	84	
Mi supervisor me ayuda a resolver problemas de mi trabajo	85	
Tenemos una actitud cortés y amable con los clientes	89	
Trabajamos como equipo	90	
La tienda tiene buen mantenimiento	92	
El equipo de trabajo está en buenas condiciones	93	
Recomiendo la tienda a familiares y amigos	94	
Mis compañeros son cooperativos y amables	95	
Me gustaría ser cliente de esta tienda	101	
Los clientes pagan mi salario	101	
Mientras desempeñe bien mi trabajo, es seguro	103	De acuerdo
Es muy útil mi evaluación de desempeño	110	
Me gusta mi trabajo	112	

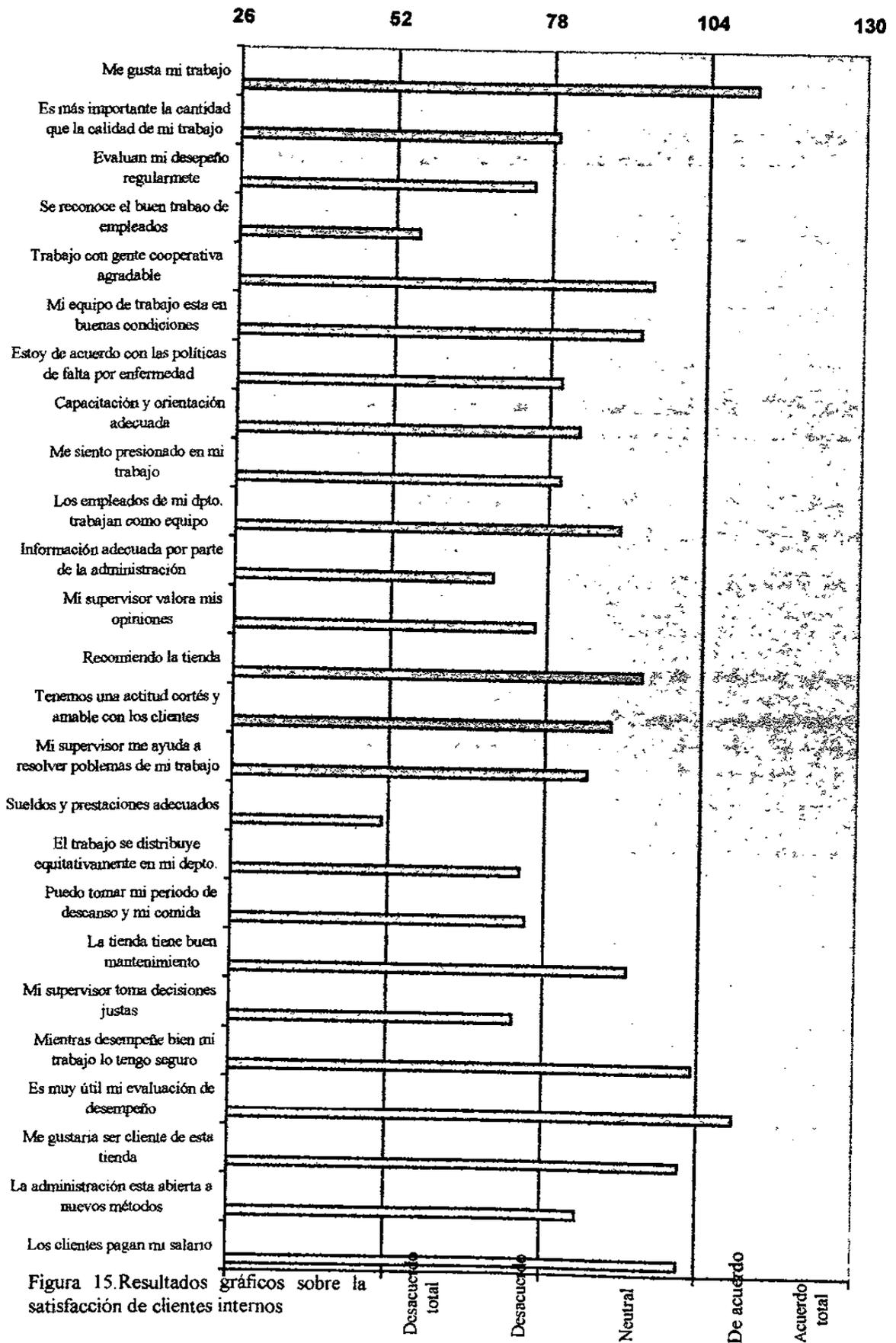


Figura 15. Resultados gráficos sobre la satisfacción de clientes internos

4.3.1 Percepción de los empleados sobre su entorno laboral

Fortalezas

Las tres cosas que más me gustan de trabajar aquí:

- Cobrar, compartir con mis compañeros (as)
- Horario
- Mantener la higiene en el departamento
- Atender bien al cliente y tener limpio
- Que este bien frentada la vitrina
- Días festivos, incentivos
- Que desempeño mi trabajo sin que me estén presionando
- Ayudar a mis amigos, hacer algo por la empresa, convivir bien
- Comodidad, buen equipo de trabajo y seguridad
- Tener el horario seguido
- No hay sol, lluvia; horario corrido; no conozco a nadie de los clientes
- Convivir con mis compañeros, compartir mi trabajo y ayudar con mi trabajo en lo que yo pueda
- Me gusta mi trabajo en toda su área
- Compañerismo que hay entre el personal, la oportunidad que nos dan para aprender de otros departamentos
- Aprender de mi trabajo
- El trabajo que hace el supervisor; el empeño de todos para trabajar
- Buen trato de los supervisores, amistad de mis compañeros, lo comfortable de la tienda

Debilidades:

Las tres cosas que menos me gustan de trabajar aquí:

- No pagan horas extras, utilidades por los suelos y si uno se defiende lo agarran de "carrilla"
- El uso de la pulidora, la música demasiado fuerte, trabajar horas extras y que no las paguen
- Que trabajamos horas de más, no pagan tiempo extra y si nos regañan lo hacen delante de todos
- Que me presionen a cada rato, me cambien de departamento y que me dejen todo el día sin pagar horas extras
- Me gusta mi trabajo lo desempeño con gusto
- Que algunos no trabajen, que haya más supervisión
- Que no tengo hora fija para salir
- Trabajar demasiado; cambian de horario como quieren y cuando quieren; la mayoría de las veces salgo tarde
- Salir muy tarde, no dan suficiente tiempo para comer
- Solo hay una báscula y no funciona bien, pesamos en carnicería y los carniceros se enojan
- Moscas que hay en el departamento; no hay suficientes básculas. La falla frecuente de las vitrinas de salchichonería
- Piden sin nada a cambio. Los vigilantes, los reportes.
- Sacar la merma, hacer el inventario
- Los vigilantes nada más los están checando en lugar de checar a los clientes
- Trabajar en el cuarto frío, que nos tengan vigilados y el inventario
- El trato al cliente; la relación gerencia empleado; falta de comunicación
- Tener un sueldo bajo, por todo ganar \$349.00 Finalizar el mes \$370.00, no pagar tiempo extra; 10 minutos para comer

- Sueldo, favoritismo; mala administración; falta de interés en los problemas de la tienda
- El genio del gerente, le falta tratar a los empleados y saber expresarse con respeto
- Cambian repentinamente el horario de salida ya estando el horario normal, ponen reportes de retardo no habiendo horas extras y saliendo después de las ocho horas y no nos dicen nada.

Propuestas de los empleados sobre su entorno laboral

Si yo pudiera cambiar una cosa en la tienda sería:

- La administración o gerencia
- Que fueran más considerados con los empleados
- Que se cumpla lo que se dice, no palabras
- El gerente, definitivamente
- El gerente, un mejor salario y pagar horas extras
- Ninguno todo funciona a la perfección
- Hacer más limpieza
- Las cosas que están enfrente de la caja
- Al jefe de salchichonería
- Que el jefe fuera más parejo con todas las demostradoras, tiene preferencias por KIR, jefe geniudo
- En inventario no ayuda el jefe con mercancía pesada, no quiere, dice que no es su trabajo
- Que los precios de las mercancías fueran los mismos que están en preciadores
- Bajar precios de algunos productos y mejorar la calidad

Factores físicos que afectan el desempeño de los empleados:

Iluminación	27%	de los encuestados
Ruido	31%	de los encuestados
Higiene	16%	de los encuestados
Clima	23%	de los encuestados

4.4 Evaluación de los resultados de la encuesta aplicada a clientes externos

A partir de los resultados de las encuestas aplicadas se puede establecer lo siguiente:

- Los clientes se encuentran satisfechos con la ubicación y organización de los productos, así como con la nueva distribución de los pasillos.
- La calidad de los productos en general es suficiente para satisfacer al cliente.
- La mayoría de los clientes está conforme con la publicidad, aunque se percibe la necesidad de una mayor cobertura de los volantes de ofertas. La publicidad por radio resulta ser el medio más efectivo actualmente.
- La decoración de la tienda tiende a satisfacer los gustos del cliente.
- La calidad del servicio satisface al cliente promedio, mas no así a los clientes de clase media alta (que son más exigentes).
- El estacionamiento tiende a satisfacer al cliente, percibiéndose como suficientemente grande, pero mal diseñado (faltan señalamientos, irregularidad del pavimento, entrada angosta), y falta de mantenimiento (los carritos de supermercado obstruyendo continuamente áreas de estacionamiento).
- Debido a que la mayoría de los clientes considera tener poco trato con el personal, este aspecto fue calificado como regular.
- La ubicación de los precios de los productos fue evaluada como regular, con tendencia a satisfacción ligera, ya que el cliente comparó la situación anterior a la

remodelación y la posterior a la misma, observando una mejora. Dos de los factores por los cuales no se alcanza la satisfacción total son:

Precios fuera de la vista de un cliente de altura normal

Verificador de precios continuamente fuera de servicio

- La atención a dudas de clientes por parte de empleados tiende a ser regular. La causa de la insatisfacción en este aspecto, es que generalmente es difícil encontrar un empleado cerca que atienda correctamente al cliente.
- Los sistemas de pago (pago con cheques, tarjetas de crédito, moneda extranjera), fueron considerados regulares.
- El manejo de reclamaciones, fue evaluado como regular, debido a que la mayoría de las personas de clase media alta preferiría un trato más amable del personal.
- El cliente percibe la continua rotación de personal, por lo cual evalúa la experiencia del personal como regular. En la mayoría de los casos, la experiencia del personal de cajas fue tomada como referencia por los encuestados.
- El precio de los productos fue considerado como regular.
- El aspecto que menos satisface las expectativas del cliente es sin lugar a dudas la rapidez del servicio.

4.5 Evaluación de los resultados de la encuesta aplicada a clientes internos

- ◆ A la mayoría de los empleados encuestados les gusta su trabajo y consideran que es muy útil la evaluación de desempeño, y que su trabajo es lo tienen seguro mientras lo desempeñen bien. También están de acuerdo con la idea de que los clientes pagan su salario.

- ◆ La mayor parte de los empleados consideran que sus compañeros son cooperativos, que recomiendan la tienda y que esta tiene buen mantenimiento, así como que el equipo con el que trabajan es bueno.

- ◆ Los empleados empiezan a adoptar una actitud neutral con respecto a la presión en el trabajo, la orientación recibida para su trabajo, la calidad de su trabajo y el valor que su supervisor da a sus opiniones.

- ◆ Los empleados están en desacuerdo en la distribución del trabajo en su departamento, considera injustas las decisiones de sus supervisor, considera que la administración no informa sobre asuntos de la tienda, que no se reconoce el trabajo bien realizado, y sobre todo que los sueldos y prestaciones no son los adecuados.