

4.6 Observaciones

Se llevaron a cabo observaciones para identificar posibles factores que influyen en la satisfacción del cliente y que limiten la calidad en el servicio. Encontrándose los siguientes:

- Iluminación inadecuada en pasillos, departamentos de carnes y frutas y verduras.
- Pasillos estrechos
- La organización de los productos en los pasillos no es la adecuada.
- Los empleados no portan gaffete
- Los clientes tardan mucho tiempo en cajas
- Hay productos que son difíciles de encontrar
- No todos los productos tienen precio
- No hay capacitación a empleados y falta de motivación
- No existe departamento de recursos humanos
- Los empleados no están preparados para resolver alguna duda del personal
- De las ofertas publicadas, en ocasiones los productos no están en existencia.
- Productos sucios o basura en los pasillos, estantes sucios, cajas desacomodadas impidiendo el paso a los clientes
- Precios mal colocados
- No hay directorios de productos por pasillos
- Lector de precios desconectado y artículos encima
- Cristalería sucia
- Telas sucias y con hilos (mal presentación)
- Espejos de frutas y verduras sucios
- Pesas de frutas y verduras obstruyendo el paso
- Cajas vacías de mantequilla
- Fruta podrida entre la buena

- En la salida están colocados unos juegos para niños que ocasionan un ruido muy desagradable y que pudieran provocar la falta de concentración de las cajeras al realizar su trabajo.
- Debido al gran tiempo que tardaba el cliente en cajas, se observó que en promedio cada dos minutos timbraba una caja, y el 50% de las veces era por un producto que no tenía precio y eso era lo que resultaba más tardado ya que se tenía que hablar al supervisor y revisar el precio, el 50 % restante era debido a falta de cambio, alguna oferta no registrada, duda sobre la autorización de un cheque.

4.7 Identificación de los problemas más relevantes

De los clientes externos:

Los aspectos que al cliente más le incomodan son:

- ◆ La rapidez del servicio
- ◆ La experiencia del personal
- ◆ Precio de productos y servicios
- ◆ Manejo de reclamaciones

De los clientes internos:

Los aspectos que no le satisfacen son:

- ◆ Sueldos y prestaciones
- ◆ No se reconoce el trabajo bien realizado
- ◆ La administración no informa oportunamente sobre asuntos de la tienda
- ◆ Los supervisores no toman decisiones justas y no distribuyen el trabajo equitativamente.

Otros problemas identificados que pueden estar molestando al cliente son:

- ◆ Artículos variados y de mala presentación en los pasillos que no corresponden al área
- ◆ El volumen de la música demasiado alto
- ◆ Las cajas se interrumpen frecuentemente

4.8 Evaluación de los problemas identificados

- ◆ En cuanto a la rapidez del servicio que es el mayor problema, este se ve directamente en cajas las cuales son interrumpidas según las observaciones una caja cada dos minutos, sin embargo este problema no se origina directamente en cajas ya que el cincuenta porciento del tiempo que las cajas se interrumpen son por factores como artículos sin precio, o con un precio de una oferta ya no vigente, y la cajera tiene que recurrir al encargado del departamento donde se ofrece dicho artículo para verificar el precio, para esto tienen que mandarlo llamar, transcurre un tiempo hasta que el encargado llega, después transcurre un lapso mas hasta que va y verifica, regresa y le da el precio a la cajera. Estas situaciones son las que más tiempo demoran, generalmente transcurren aproximadamente ocho minutos desde que la cajera manda llamar al encargado hasta que registra el artículo.

- ◆ Otro factor por el cual las cajas se interrumpen es cuando registran mal un artículo que frecuentemente sucede debido a la falta de preparación de las cajeras, y tienen que recurrir a la jefa de cajas para que lo pueda volver a registrar, también cuando no tiene feria y tiene que esperar a que la jefa de cajas le lleve el dinero, esto puede demorar más ya que si la jefa de cajas esta ocupada la cajera tienen que esperar a que se desocupe y luego vaya con ella, después por el dinero y posteriormente otra vez con ella. Las cajeras se demoran también cuando un cliente paga con cheque o tarjeta debido a la falta de capacitación.

- ◆ La falta de experiencia se denota sobre todo en el área de cajas, no obstante este problema afecta otras áreas como el departamento de salchichonería, el departamento de telas cuando no saben identificar las telas y venden la tela para una aplicación cuando en realidad es para otra. En otras áreas cuando no saben recomendar algún producto, en el área de separado cuando no saben llenar un recibo, o simplemente en la forma de atender al cliente. En cajas las cajeras llegan a cobrar de

más o de menos, y después es necesario regresar al cliente cuando ya está por salir, los cheques se les dificulta cambiarlos y teclean mal los precios.

- ◆ En cuanto a precio de productos y servicios, los clientes se quejan de que algunos productos de la misma marca están más baratos con la competencia, asimismo se quejan de que anuncian ofertas y que después no tienen los productos en existencia. Esto es más identificado por el cliente ya que la empresa se distingue por una publicidad que dice tener los precios más bajos del mercado, y una política que tiene por objeto comparar los precios con otros supermercados, para disminuir los precios en caso de que la competencia tenga precios mejores.
- ◆ El manejo de reclamaciones es un punto débil en la empresa ya que los empleados, no tienen la capacitación sobre como tratar al cliente, y cuando este viene con una queja los empleados lo ignoran o lo dirigen con otra persona e incluso en algunas ocasiones llegan a discutir y molestarse con los clientes.
- ◆ Los sueldos y prestaciones son un poco más bajos que en las maquiladoras existentes en la región, este factor no depende directamente de la gerencia. Depende del dueño de la empresa quien directamente se encarga de los salarios.
- ◆ El trabajo de los empleados no se reconoce cuando lo hace bien, falta una motivación por parte de la gerencia y los supervisores ya que estos no tienen conocimientos de administración, ni técnicas de motivación. Además que no tienen bien definidas las reglas para dar los reconocimientos como la cajera del mes, y no se le dio seguimiento al premio el empleado del mes, ni al supervisor del mes. Aunque el empleado realice bien sus labores nunca se le reconoce.
- ◆ La administración no informa a los empleados de los planes de la tienda, ni de los objetivos, metas o proyectos, incluso para una remodelación no se les informa de esta, o ella finalidad que se pretende, ni como va a afectar su trabajo, ya que cuando

fue la remodelación a los empleados se les dificultaba realizar sus tareas, orientar a los clientes sobre la ubicación de los productos.

- ◆ A los supervisores se les dificulta distribuir equitativamente el trabajo en su departamento, principalmente porque no tienen claramente definidas las actividades que requieren mayor prioridad, ni una planeación del trabajo, además asignan una tarea a varias personas cuando una sola puede realizarla, otras veces no le asignan tareas a determinadas personas porque piensan que no las pueden realizar y no tienen tiempo de explicarles como llevarlas a cabo; por esta razón se considera que los supervisores no toman decisiones justas, además que les exigen a los empleados horas extras sin pago, o en ocasiones los regresan por una mala planeación de las actividades.

- ◆ En los pasillos hay una variedad de artículos no correspondientes al área o basura como envolturas de dulces o artículos con una mala presentación, que deben recogerse para tirarse o los artículos como aceite, harina o azúcar son llevados al departamento de panadería, sin embargo estos artículos duran varios días antes de que se recojan, debido a que nadie tiene instrucciones de recogerlos. Esto resulta molesto para los clientes e incluso clientes potenciales no frecuentan la tienda por esta razón.

- ◆ El volumen de la música es demasiado alto, esta razón molesta a algunos clientes, incluso el ruido es uno de los factores que afecta el desempeño de los empleados. Es otra razón por la cuál los clientes potenciales prefieren no comprar en la empresa.

5

DISEÑO DEL MODELO PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

La parte principal de este modelo es el cliente, ya que para una empresa exista siempre es porque esta satisfaciendo alguna necesidad del cliente. Cuando deje de satisfacer sus necesidades dejará de existir.

El modelo propuesto por esta tesis es un modelo el cuál constantemente sé este retroalimentando para identificar las cambiantes necesidades de los clientes actuales y los requerimientos en un futuro, igualmente conocer las necesidades de los clientes potenciales, para posteriormente desarrollar sistemas de respuesta a estas necesidades llevando a cabo planes, acciones y estrategias; formular metas para cubrir tales propósitos.

Un sistema de retroalimentación basándose en la consulta directa con los clientes, y encuestas de satisfacción de clientes medirán en que grado se están cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes, además servirán para tomar decisiones acerca de las actividades y planes que se han realizado para esto, si se modifican o han sido suficientes.

La meta de este modelo es satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación se muestra el diagrama a bloques de este modelo.

5.1 Diagrama a bloques del modelo de satisfacción de clientes

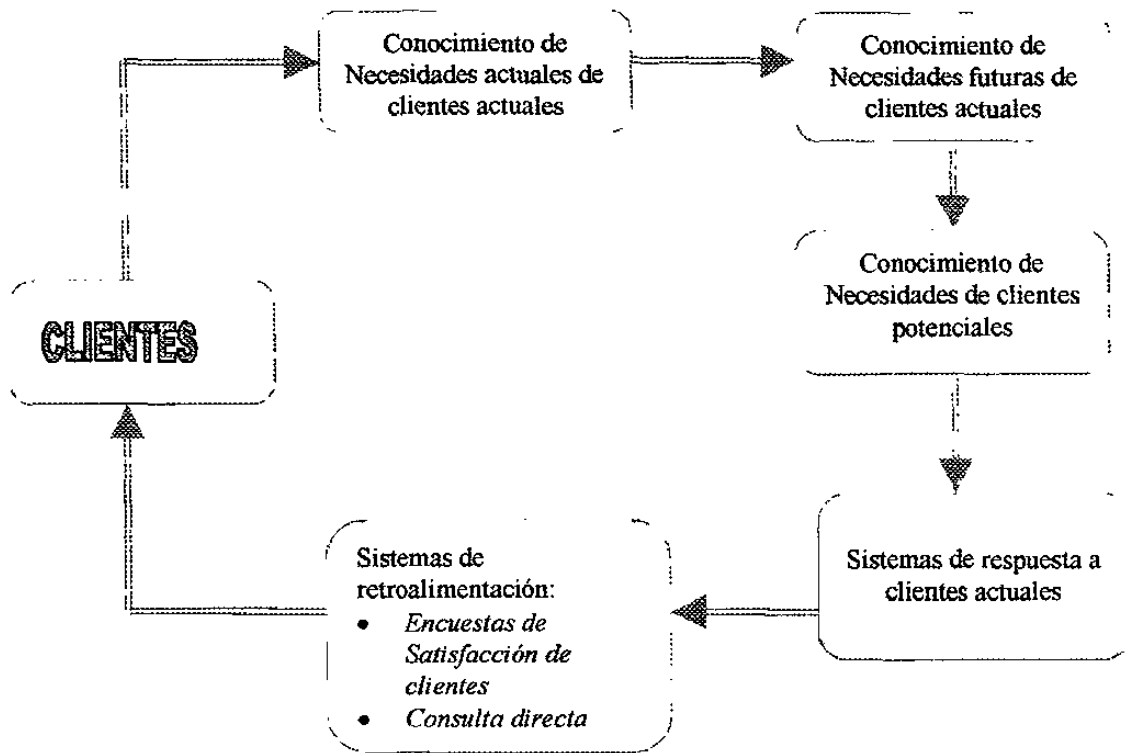


Figura 16. Diagrama a bloques del modelo de satisfacción de clientes desarrollado. Ver Nota 2.

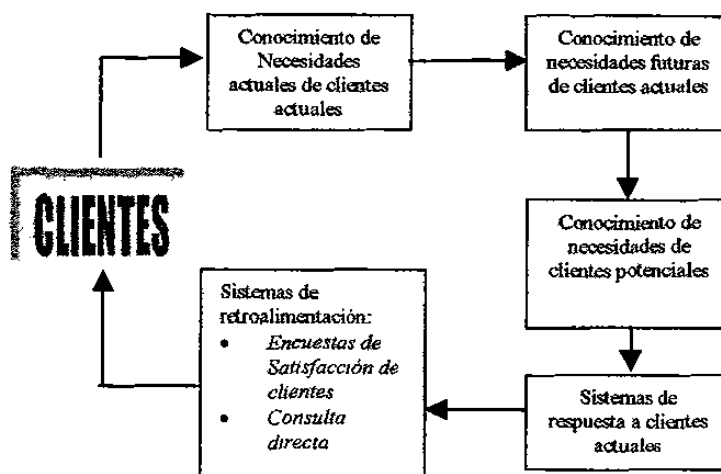
5.2 Proceso para desarrollar un modelo de satisfacción de clientes para un supermercado

5.2.1 El cliente

El objetivo de este modelo es lograr la satisfacción del cliente, para esto es indispensable un compromiso total por parte de la empresa o el grupo integrado por la gerencia y los supervisores, quienes serán los encargados de dirigir y verificar que este modelo se lleve a cabo de una manera continua. Se recomienda que exista un departamento de servicio al cliente encargado del seguimiento del modelo.

Nota 2. Una explicación de los factores que se tomaron en cuenta para el desarrollo de este modelo se da en el marco teórico, en las páginas 20 y 21.

MODELO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES (M.S.C.)



5.2.1.1 Cómo establecer un compromiso con el cliente

Para iniciar este compromiso se empieza con una declaración de la visión y la misión de la empresa en relación con la calidad de servicio, cómo va a implementarse el modelo, qué se debe esperar una vez implementado y cómo se orientará para satisfacer y retener a los clientes y como será apoyado por la empresa a través del tiempo.

Visión de la empresa:

Tener a los clientes satisfechos.

Misión de la empresa:

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

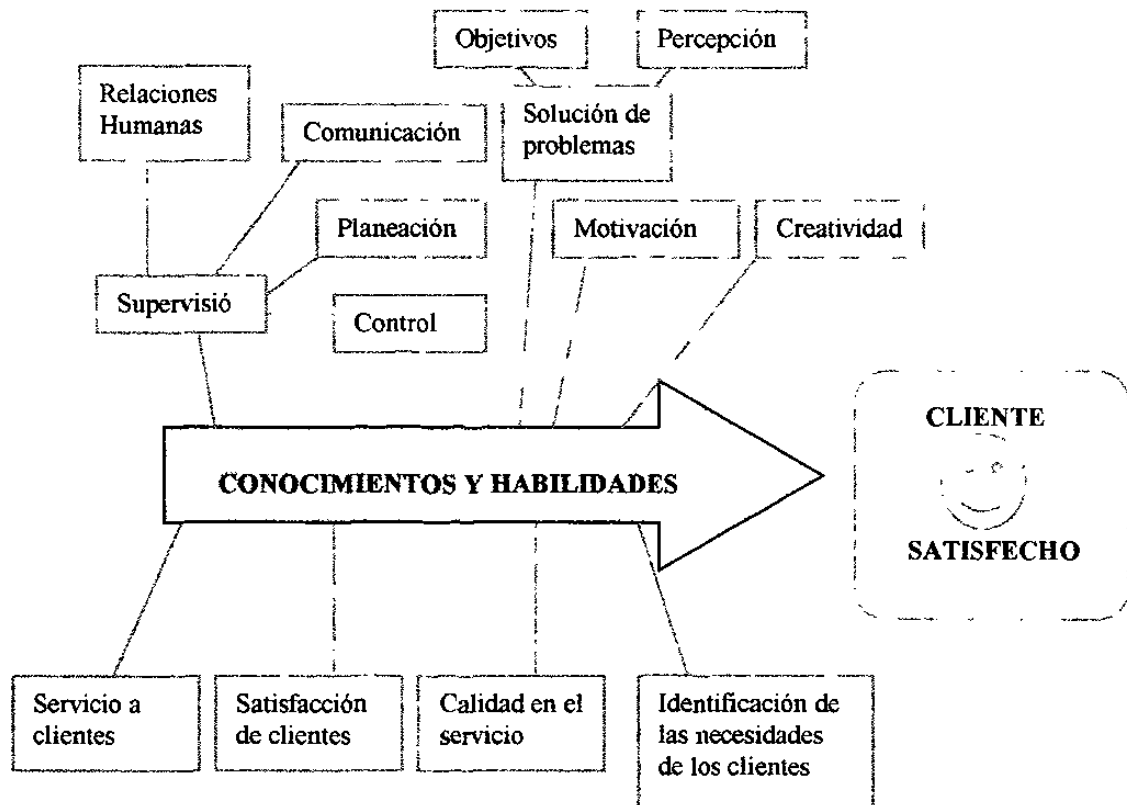
Objetivo:

Promover en el personal de MERCO una actitud de servicio a clientes, para lograr más clientes satisfechos.

5.2.1.2 Cómo desarrollar un modelo de satisfacción de clientes para un supermercado

1. Establecer un grupo integrado por los supervisores y el gerente. Se recomienda que si la empresa cuenta con un departamento de servicio a clientes sea este quien dirija el seguimiento del modelo o en su defecto nombrar una persona responsable.
2. Concientizar a gerencia y a empleados sobre la necesidad de desarrollar e implementar un modelo de satisfacción de clientes a través de pláticas, videos, ejemplos.
3. Se establece un programa de preparación del personal acerca de los conocimientos y herramientas de satisfacción del cliente, servicio a clientes, calidad en el servicio, o algunos otros conocimientos indispensables para implementar el modelo, si es necesario a través de un curso, esto lo lleva a cabo el personal que responsable de dirigir el desarrollo del modelo, a través de una investigación acerca de los conocimientos que demanda el personal.

En este punto se eligieron los conocimientos que son necesarios para que los supervisores puedan diseñar y llevar a cabo los programas de satisfacción de clientes empezando desde su departamento. Estos conocimientos se anexaron en los temas de un curso de actualización y satisfacción de clientes, considerando únicamente los conocimientos indispensables para satisfacer las necesidades actuales; si posteriormente las necesidades cambian, será necesario una nueva actualización de acuerdo a los conocimientos requeridos. Los temas del curso así como la presentación del mismo se presenta en el Apéndice A.



Figur 16. Relación de los conocimientos y habilidades requeridos por el persona de MERCO para incrementar la satisfacción de los clientes.

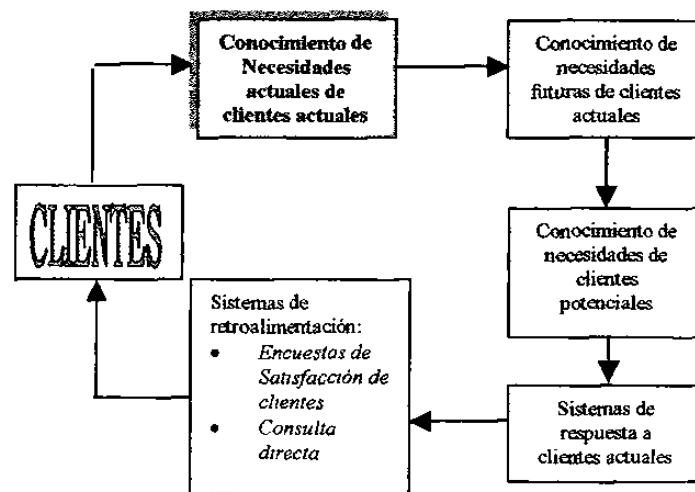
Los temas que se incluyen en el curso, satisfacen también la necesidad de habilidades supervisoras, que como anteriormente se vio en la investigación es origen de algunos problemas e insatisfacción del cliente interno.

5.2.2 Conocimiento de las necesidades actuales de los clientes actuales

Con frecuencia las gerencias de las empresas de servicios forman su opinión acerca de los clientes basándose en la experiencia, pocas veces esta opinión se conoce por medio de una investigación y pocas veces se relaciona con lo que el cliente en realidad quiere.

Para conocer las necesidades actuales hay que preguntarle al cliente directamente que es lo que desea y espera de nuestros productos y servicios; esto es diferente a medir la satisfacción del cliente, primero hay que identificar las necesidades para definir que objetivo se persigue.

Lo que en MERCO utilizamos es la encuesta 1 de satisfacción de clientes externos, la consulta directa y la encuesta 2 de clientes internos, ya que cada contacto con el cliente representa una oportunidad para aprender algo nuevo acerca de sus necesidades y preocupaciones.



5.2.2.1 Cómo identificar las necesidades de los clientes actuales

Antes de hablar con el cliente debe tener muy claro en que negocio esta y examinar lo que sabe en relación con su cliente.

a) Definir el negocio al que se dedica:

MERCO es un supermercado, que ofrece al cliente una gran variedad de productos y marcas a precios bajos.

b) Llevar a cabo un análisis de un cliente típico

Un cliente típico es aquel que viene a realizar sus compras de la semana o la quincena.

En este punto es importante evaluar los aspectos que resulten ser los puntos débiles para determinar la prioridad que tendrán al buscar una solución. Se lleva a cabo una sesión de diagnóstico de resultados de las encuestas a clientes internos y externos. Además de diagnosticar los problemas de los diferentes departamentos a través de una lluvia de ideas.

En el modelo desarrollado para MERCO, se llevó a cabo una lluvia de ideas entre los supervisores a quienes previamente se les mostraron los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes; en orden de prioridad los aspectos que se identificaron fueron los siguientes:

5.2.2.2 Necesidades Actuales

Clientes Internos:

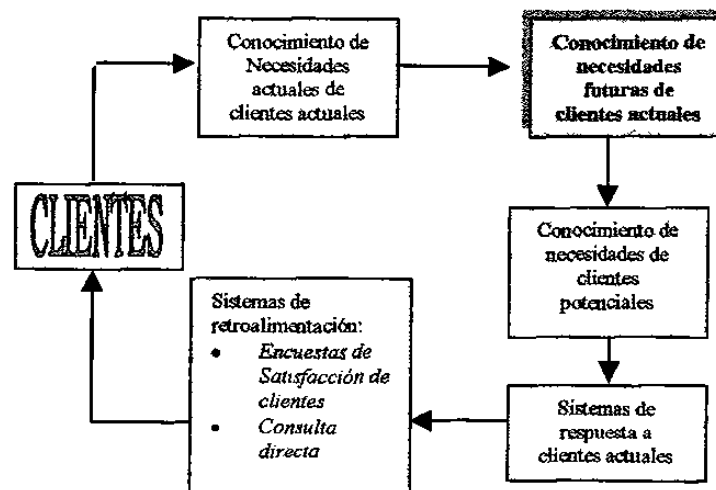
- Desean sueldos similares a los de otras empresas de la región.
- Quieren que se les reconozca el trabajo bien realizado, que haya más premios por desempeño.
- Quieren que se les informe oportunamente sobre asuntos de la tienda.
- Hace falta mayor motivación a los empleados por parte de los supervisores

Clientes Externos:

- Desean una mayor rapidez en el servicio
- Mayor experiencia del personal que les atiende
- Manejo de quejas proactivo
- Es necesaria una mayor higiene
- Cantidad considerable de productos sin precio

5.2.3 Conocimiento de necesidades futuras de clientes actuales

Es indispensable anticipar las necesidades de los clientes, para en un futuro poder satisfacerlas. Si la empresa no satisface a tiempo las necesidades de los clientes otra empresa lo hará. Para esto se necesita un poco de sentido común, por ejemplo adelantarse a las necesidades de acuerdo a la época y estación del año, por ejemplo, en Invierno vender ropa abrigadora, calefactores, en Navidad vender regalos, pavo, vinos; en inicio de clases vender cuadernos y material escolar; en cuaresma, pescado, mariscos; en primavera vender sandalias, fruta de la estación. Además hay que ir con la tecnología moderna. También se deben anticipar situaciones en las cuales la tienda tenga que hacer algo para satisfacer las necesidades de los clientes.



5.2.3.1 Necesidades futuras de los clientes actuales

En MERCOSUR estas necesidades son identificadas a través de observaciones, y sugerencias de los clientes y los empleados:

- ◆ Se necesitará capacitar a los supervisores para los nuevos modelos de planeación diaria de actividades y asignación de tareas.
- ◆ Los clientes necesitarán orientación para ubicar los productos en su nueva ubicación, además información sobre los precios mientras se organiza la tienda y todos los productos tienen su precio.
- ◆ Se necesitarán mesas y sillas para el nuevo producto: pollo preparado para llevar y comer en la tienda.
- ◆ De acuerdo a la nueva reacomodación de estantes en frutería será necesario cambiar las básculas.
- ◆ De acuerdo a la nueva imagen es necesario cambiar la publicidad.
- ◆ Serán necesarios nuevos programas de reconocimientos para los clientes internos.
- ◆ Se necesitarán establecer estrategias para mantener el orden y la limpieza en la tienda, así como para agilizar la rapidez del servicio

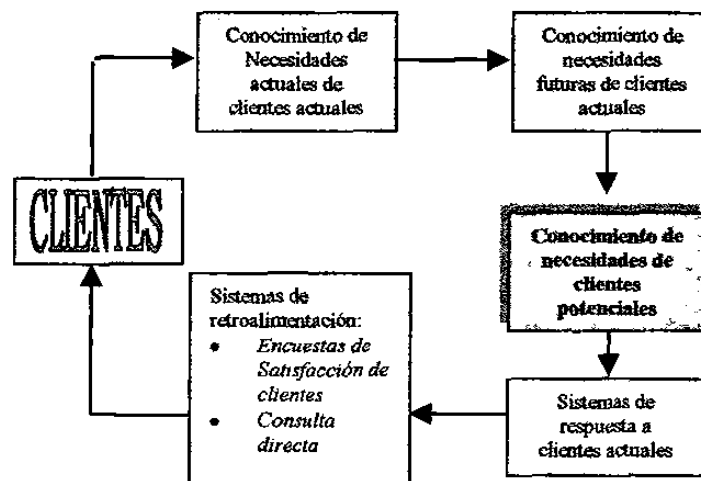
5.2.4 Conocimiento de las necesidades de clientes potenciales

Para que la empresa sea más rentable no solo es necesario retener a los clientes ya existentes, sino identificar que tipos de necesidades tienen los clientes potenciales para tratar de satisfacerlas y con esto desarrollar la empresa.

Cuando reconozca que beneficios, servicios o ventajas buscan estos clientes podrá la empresa compararse con otros competidores para determinar de que manera puede ofrecer un valor agregado a esta necesidad.

5.2.4.1 Cómo identificar las necesidades de los clientes potenciales

Primeramente debe preguntarse qué área general de las necesidades del cliente potencial puede satisfacer. Debe reconocer cuál es la diferencia entre su empresa y su competencia, existen empresas en que la diferencia es el producto que se produce en este caso no hay competencia. En un supermercado o empresa de servicios la diferencia puede ser el precio, la calidad de los productos y servicios, la variedad, y en estos casos se busca la manera de ofrecer un atractivo a los clientes además de satisfacer sus necesidades.



- ♦ ¿Qué lo hace diferente a sus competidores?

Los precios son más bajos

- ◆ ¿Cuál de las diferencias representa un valor agregado en lo que concierne al cliente?

El interior de las instalaciones son mejores que en la competencia, mas variedad de productos, mejores ofertas.

5.2.4.2 Necesidades de los clientes potenciales

- ◆ Iluminación más adecuada
- ◆ Estacionamiento más amplio
- ◆ Necesidad de un mayor estatus
- ◆ Es necesario una mayor limpieza e higiene
- ◆ Es necesario una mayor limpieza e higiene

	Merco	Super Gtz.
Calidad en Frutas y verduras	64	36
Calidad en zapatería	48	52
Calidad en ropa y variedades	70	30
Calidad en panadería	44	66
Calidad de abarrotes	42	68
Calidad en salchichonería	30	70
Calidad en carnes rojas	37	73
Servicio de estacionamiento	85	15
Decoración de la tienda	78	22
Presentación de las ofertas	76	24
Higiene	38	62
Rapidez de servicio	35	65
Cortesía de empleados	45	55
Ubicación geográfica	15	85
Variedad de productos	44	66
Precios de los productos	62	78

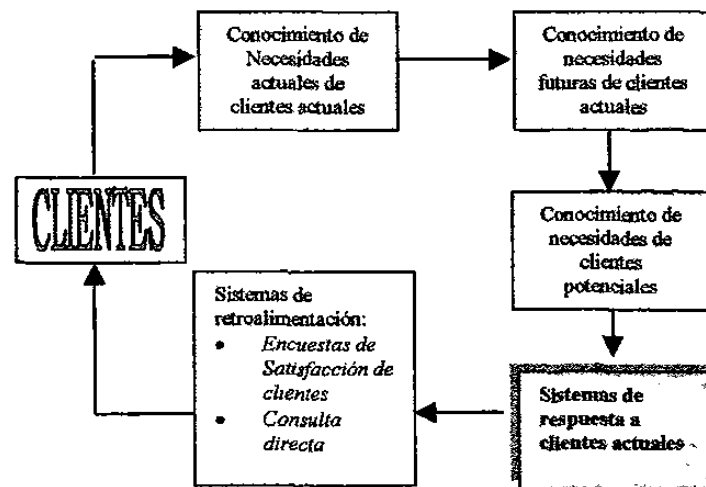
La tabla muestra el porcentaje de personas que a partir de la encuesta realizada, seleccionaron como mejor opción a cada tienda tomando como referencia el aspecto indicado:

5.2.5 Sistemas de respuestas a clientes actuales

Una vez conocidas las necesidades es indispensable cumplir con el objetivo central de este modelo que es satisfacer al cliente. Mientras más necesidades se satisfagan de sus clientes más valor agrega. Se necesita tener un conocimiento pleno y detallado de estas necesidades y considerar la relación entre el cliente y la empresa como un todo continuo. De esta manera podrá crecer en cobertura y ampliar sus servicios.

5.2.5.1 Cómo desarrollar los sistemas de respuesta

Primeramente se fijan las metas de acuerdo a las necesidades identificadas. Posteriormente se fijan los planes, actividades, estrategias, estándares o programas necesarios para llegar a satisfacer las necesidades y alcanzar las metas.



- El grupo encargado será responsable de establecer las metas, actividades, planes programas o estándares; los cuáles deben estar formulados por escrito, así mismo cada supervisor debe realizar su propio plan de acción que será llamado programa de satisfacción de clientes donde escribirá las actividades que él y el personal de su departamento llevarán a cabo para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La gerencia y personal de apoyo o asesoría revisarán todos los planes que se llevarán a cabo.

En este caso se debe verificar:

- A) Que las actividades se establezcan como una instrucción de acción.
 - B) Que tengan un enunciado claro y preciso
 - C) Que estén de acuerdo con el ambiente de todos los departamentos y sean fáciles de usar.
 - D) Que los programas especifiquen criterios de evaluación.
 - E) Que sean factibles de darles seguimiento para revisión o eliminación.
 - F) Que sean formulados para lograr las metas.
 - G) Que con el seguimiento se pueda delegar autoridad.
- La gerencia comunicará a supervisores y empleados los programas, o actividades planeadas así como su importancia, verificación y objetivo y la forma en que deben llevarse a cabo.
 - Los supervisores comunicarán a los empleados de su departamento a través de juntas, la forma en que llevarán a cabo los programas de satisfacción de clientes.
 - Todos los empleados de MERCO deben conocer lo que se va a llevar a cabo y las especificaciones de los programas de satisfacción de clientes de sus departamentos.
 - El modelo siempre se inicia cuando todos los empleados conocen lo que van a hacer, las actividades que van a llevar a cabo y programas de satisfacción de clientes y termina con la evaluación, la cual consiste en encuestas de clientes internos y externos un mes después.

5.2.1.2 Metas propuestas en calidad del servicio

De acuerdo a resultados obtenidos de las encuestas a clientes externos aplicadas en Diciembre de 1998 en MERCO, las áreas de oportunidad para mejorar la satisfacción de los clientes son en orden de prioridad:

1. Tener una mayor rapidez en el servicio, elevando la puntuación en 0.20 puntos de 3.26 puntos a 3.46.
2. Precio de productos. La meta es que en la tienda los productos básicos sean 10 centavos mínimo más baratos que en la competencia. Se pretende elevar la puntuación en 0.40 puntos, de 3.41 puntos a 3.81.
3. Se pretende elevar la experiencia del personal, para elevar la puntuación en 0.40 de 3.41 puntos a 3.81.
4. Que el manejo de reclamaciones disminuya, y los clientes perciban un mejoramiento de un 0.50 es decir de una puntuación de 3.49 a 3.99

Los valores de las metas se eligieron tomando en cuenta la factibilidad de alcanzarlas debido a factores como rotación de persona, y personal de nuevo ingreso. El tiempo para alcanzar las metas será de un mes.

5.2.5.3 Metas propuestas para cubrir las necesidades del cliente interno

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas a clientes internos aplicadas en Diciembre de 1999, las áreas de oportunidad para incrementar la satisfacción de los empleados, en orden de prioridad son:

1. Elevar el sueldo un 20%. Se incrementará la puntuación a un 60% de 51 a 78 puntos.
2. Reconocer el trabajo bien realizado. La meta es incrementar la puntuación a un 62% incrementando la puntuación de 56 puntos a 80.
3. Informar oportunamente a todos los empleados sobre aspectos de la tienda. Se trata de que el empleado perciba que se le informa más oportunamente. Incrementando el nivel a un 62%, elevando la puntuación de 69 puntos a 80.
4. Decisiones más justas por parte de los supervisores, elevando el nivel a un 62% de 73 puntos a 80.

Las metas anteriores presentan incrementos en porcentajes (se tomó 130 que es la máxima puntuación que se puede obtener en la encuesta como el 100%). Los porcentajes expuestos son aleatorios y se ajustarán después de la primera evaluación, esto debido a que los factores que se pretende mejorar dependen del trato de sus supervisores, y es muy difícil aun después de un curso que estos cambien su actitud de una manera radical. El cambio será gradual. Se pretende llegar a un grado de satisfacción cuando menos aceptable.

5.2.5.4 Metas sobre calidad tangible

1. Disminuir el número de cajas interrumpidas. De una caja cada dos minutos hasta una caja cada 5 minutos.

2. Disminuir el número de productos de mala presentación, artículos que no sean del área y basura por pasillos. De 20 artículos en promedio por pasillos a 10 artículos promedio por pasillo.

Todas las metas anteriores tienen un plazo de un mes para evaluarse y tratar de obtener la puntuación esperada.

5.2.5.5 Formato de registro de metas

<i>TABLA DE REGISTRO DE METAS</i>				
Metas	Puntos actuales	Puntos deseados	Puntos obtenidos	Meta cumplida

Comentarios: _____

Fecha de inicio del modelo : ____/____/____

Fecha de revisión del modelo : ____/____/____

Responsable: _____

TABLA DE REGISTRO DE METAS DE MERCO

Metas	Puntos actuales	Puntos deseados	Puntos obtenidos	Meta cumplida
1. Suéldos	51	78		
2. Reconocimiento	56	80		
3. Información	69	80		
4. Decisiones justas	73	80		
5. Rapidez en servicio	3.26	3.26		
6. Precios de productos	3.41	3.81		
7. Experiencia de personal	3.41	3.81		
8. Manejo de reclamaciones	3.49	3.99		
9. Cajas interrumpidas	1caja/2min	1caja/5min		
10. Artículos de mala presentación en pasillos	20 art/pasillo	10art/pasillo		

Comentarios: _____

Fecha de inicio del modelo : ____/____/____
Fecha de revisión del modelo : ____/____/____
Responsable: _____

Figura 17. Tabla de registro de metas de MERCO.

5.2.5.6 Actividades y Estrategias para cubrir las necesidades de los clientes

Determinar las áreas donde es necesario establecer actividades y programas o llevar a cabo acciones con mayor prioridad, con base al concepto de satisfacción de clientes.

En este punto en MERCO se llegó a la conclusión de que al cliente lo que más le disgusta es tener que esperar mucho tiempo en cajas, la falta de experiencia de las cajeras y el trato que brindan. Por lo que se llegó a dos conclusiones de alternativas:

Para cubrir las necesidades del cliente:

- ◆ Capacitar a las cajeras para que puedan llevar acabo su trabajo con más eficiencia y rapidez, así como en calidad de servicio para que el trato que brinden sea más amable. Reduciéndose con esto un porcentaje del tiempo que el cliente pasa en cajas, y aumentando la calidad del servicio que se ofrece.
- ◆ Que todos los supervisores lleven un control más estricto sobre los precios de los productos, esto es que verifiquen que todos los productos tengan precio y código de barras, que las ofertas sean reportadas desde su inicio hasta su fin en cajas, que se retiren los anuncios de ofertas cuando estas ya no sean válidas ya sea por falta de productos o por fin de la oferta. Esto se va a realizar como parte de las actividades diarias e incluso se puede asignar como tarea inicial. Todo el personal debe reportar con el supervisor cuando lo anterior no sé este cumpliendo. Con esto se eliminaría el 50 % de los retardos en cajas.
- ◆ Adicionalmente a estas dos conclusiones es necesario contar con un jefe de cajas preparado, y con iniciativa, que además siga el programa de tráfico de clientes para evitar las colas.

- ◆ La cajera debe verificar su cambio antes de abrir la caja, y comunicar a la jefa de cajas antes de que se quede sin cambio.
- ◆ Tener el lector de precios siempre funcionando, y de ser posible comprar otro lector de precios.

- ◆ Reportar las ofertas en cajas al inicio y final de estas.

- ◆ Dar a conocer a las cajeras las políticas de precios existentes y difundirlas al cliente:

- ◆ Si un producto al pasar por la caja tiene un precio de una oferta que ya no es vigente se le vende al precio marcado aunque la caja marque otro.

Para mantener a los clientes

- ◆ Investigar constantemente los precios de la competencia y mejorarlos mínimo en diez centavos. Se pretende reducir con esto las quejas de los clientes de productos más caros que en la competencia.

- ◆ Si un cliente prueba que un producto es más barato en la competencia se le vende el mismo producto a un precio mejor. Para lograr tener los mejores precios.

- ◆ Satisfacción al 200% en precederos. Si el producto no fue de la satisfacción del cliente. Con esto se pretende reducir las quejas de que algunos productos se descomponen en poco tiempo.

- ◆ Reacomodar los pasillos para hacerlos más anchos, y evitar aglomeraciones de clientes.

- ◆ Colocar directorios por pasillos para que el cliente pueda identificar la nueva ubicación de los artículos. Esto debido a la remodelación y además para proporcionar al cliente una mayor comodidad al realizar sus compras
- ◆ Colocar botes de basura
- ◆ Difundir al ABC del servicio interno, y capacitar a los empleados para que lo sigan.
Ver apéndice C
- ◆ Colocar mesas y sillas en el área del pollo frito, para ofrecer al cliente que pueda comerlo allí.
- ◆ Tener el estacionamiento limpio.
- ◆ Que los empleados estén siempre disponibles para el cliente con rapidez y precisión
- ◆ Tener la puerta despejada de mercancía.

Para satisfacer las necesidades del cliente interno:

- ◆ Capacitación a supervisores para que puedan realizar su trabajo con más eficacia y evitar las decisiones precipitadas y la distribución de trabajo en forma desproporcionada.
- ◆ Cumplimiento de los programas de recompensas, como:
 - ◆ **Supervisor del mes.** Se premiará con una despensa y un gaffete que se portará por un mes.
 - ◆ **Empleado de día.** Se premiará al empleado que mejor halla realizado su trabajo, con una comida.

- ◆ **La cajera de la semana.** Se premiará con un bono de despensa a la cajera que haya registrado más artículos en la semana y que cumpla con el ABC del servicio interno.
- ◆ Se fomenta el reconocimiento y motivación a los empleados por parte de la gerencia y supervisores.
- ◆ Se informará oportunamente a los empleados sobre asuntos importantes de la tienda cuando sea necesario.

5.2.5.7 Programas para incrementar la satisfacción del cliente

- ◆ Llevar a cabo rifas donde el cliente podrá participar con sus recibos de pago. En estas rifas se sortearán electrodomésticos, parrilladas, entre otros artículos.
- ◆ Se difundirá la tarjeta de cliente frecuente, que se asignará a los clientes frecuentes, con la cuál al comprar el cliente acumula puntos que al final del mes podrá canjear en una promoción donde se ofrecerán productos exclusivos para los clientes frecuentes, que podrán comprarlos con los puntos de estas tarjetas o bien pueden pagar la diferencia.
- ◆ Se llevará a cabo un Feria de regalos, en la cuál los proveedores desfilan por las calles regalando productos de promoción.
- ◆ Se realizarán rifas semanales los martes de frutas y verduras, rifando canastas con despensas.
- ◆ Se llevarán a cabo clases de cocina de acuerdo con proveedores de productos alimenticios, o de decoración con los proveedores adecuados.

5.2.5.8 Programas de satisfacción de clientes por departamentos

Se les comunica a los empleados el problema más importante así como los problemas o áreas de oportunidad del departamento y la forma en que ellos pueden colaborar a mejorar estas áreas de oportunidad, también se pueden aceptar sugerencias que contribuyan a resolver los problemas. En caso de ser conveniente interactuar con otros departamentos relacionados

Como en el caso del departamento de cajas todos los departamentos pueden colaborar a reducir el tiempo que pasa el cliente en cajas con tan solo verificar que los productos tengan precio antes que el producto llegue al cliente. Así también pueden dos o más departamentos contribuir a mejorar algún otro aspecto. Enfatizar y aplicar el concepto de cliente interno. Además concientizar sobre el concepto del cliente de todos, no solo mi cliente; es decir si algún cliente tiene una duda sobre algún detalle de otro departamento aunque no sea el del empleado debe tratar de ayudarlo hasta donde le sea posible.

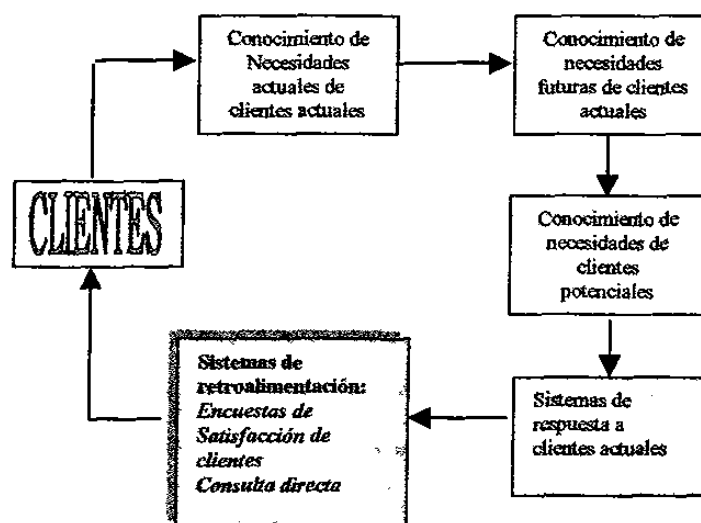
Revisar los programas obtenidos por departamento. Se revisaran los programas por el gerente y personal calificado para ello. Realizando las adaptaciones o sugerencias necesarias. Evaluar periódicamente su efectividad y cambiar si es necesario.

Después de revisar los programas se da un plazo para llevarlos a cabo y una fecha para evaluar a través de encuestas la satisfacción del cliente y comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados por las metas del modelo.

Después se identifican aquellos factores en que se este mejorando y elevando la satisfacción del cliente, y aquellos factores en que no dieron resultado las actividades o programas. Si se identifican áreas o factores en que la satisfacción sea baja se proponen nuevas ideas para solución y se anexan al modelo en el apéndice B.

5.2.6 Sistemas de retroalimentación

De esta retroalimentación se pretende saber si se está cumpliendo con la meta y los objetivos. Además la información obtenida servirá para volver a iniciar el proceso identificando otras necesidades.



5.2.6.1 Centro de investigación de satisfacción de clientes.

Como las necesidades de los clientes cambian frecuentemente, y es necesario satisfacerlos siempre, una opción es establecer un centro de investigación de satisfacción de clientes. El cual tendrá por objetivo diseñar las investigaciones constantemente, diseñar o modificar las encuestas y los medios de recabar los datos, analizarlos y proporcionar los resultados al personal encargado de implementar el modelo de satisfacción de clientes. Se puede contratar una persona exclusiva para esto o bien lo pueden hacer varias personas de diferentes departamentos de la tienda. A continuación se dan sugerencias acerca del trabajo de este centro de investigación de satisfacción de clientes.

El objetivo de los sistemas de retroalimentación es conocer a sus clientes íntimamente.

- Realizar investigaciones y encuestas continuamente para identificar:
 - Qué les gusta a los clientes y que no.
 - Qué cambios les gustaría
 - Necesidades, deseos y expectativas
- Estas encuestas que deben incluir:
 - Una evaluación de la satisfacción de clientes
 - Dar al cliente la opción de dar sugerencias
 - Evaluar a los departamentos de manera que se permita identificar áreas de oportunidad.

En este paso del modelo se volvió a hacer una investigación con el mismo diseño anterior de encuestas 1 y 2. (Ver páginas 30, 33 y 34), y las mismas encuestas para poder determinar objetivamente los resultados, no obstante las encuestas pueden ser cambiadas de acuerdo a las necesidades.

5.2.6.2 Cómo investigar el grado de satisfacción de los clientes

Datos primarios. Son datos utilizados para determinar las actitudes, opinión y referencias de la gente. Se pueden determinar a través de varias formas, por ejemplo, encuestas, entrevistas, fuentes de opinión entre otras.

Investigación cualitativa. Se lleva a cabo a través de observación directa, entrevistas y experiencia personal. Pretende entender lo que el cliente piensa acerca de su calidad y servicio.

Investigación cuantitativa. Se recolecta la información de acuerdo a un estándar, como la escala de 5 o 7 puntos, utilizando cuestionario o encuesta, la cual puede ser oral, escrita o por teléfono. Es medible ya que mediante un simple análisis estadístico se puede medir el nivel de calidad y satisfacción de los clientes.

Muestreo. Es determinar el número de clientes que se van a investigar para obtener la información que se busca. Para la mayoría de los propósitos si se puede hacer la investigación entre cien gentes o más en determinado tiempo, se tendrá una muestra representativa. Se incrementa el poder de su investigación seleccionando al azar los clientes que quiera entrevistar.

Diseño de una investigación:

Básicamente debe contar con lo siguiente: Objetivo, período, muestra, formato, análisis, fecha de recolección de datos, informe, seguimiento.

Técnicas de recolección de datos: Pueden ser cuestionarios, encuestas(escritas), encuestas telefónicas, entrevistas.

Construcción de las preguntas

La consulta directa para preguntar frecuentemente a los clientes, debido a que sus necesidades y expectativas cambian continuamente y con ello los requerimientos para alcanzarlas. Con esto el cliente sabe que se está interesado en su satisfacción y desarrolla lealtad.

Cada pregunta debe calificar un solo atributo, por ejemplo, ¿los empleados de la tienda son amables? Además las preguntas deben ser simples y directas.

Respuestas a preguntas en las encuestas

Las respuestas pueden ser de dos tipos: abiertas o cerradas, estas últimas son las que se pueden medir. Se debe tratar de usar la misma escala de respuestas dentro de la misma encuesta. El rango de respuestas van desde lo malo hasta lo excelente y las escalas pueden ser con dos, o más respuestas intermedias. Los datos no deben analizarse únicamente como números sino que debe haber una descripción de categorías para cada intervalo.

Escala de tres puntos

1	2	3
Malo	Regular	Excelente

Escala de 5 puntos tipo de Likert.

1	2	3	4	5
Malo	Justo	Neutral	Bueno	Excelente
Muy por debajo de las expectativas	Por debajo de las expectativas	Cumple con las expectativas	Arriba de las expectativas	Excede con mucho las expectativas

Se pueden utilizar escalas de siete, diez, o hasta cien puntos, estas dos últimas se recomiendan cuando se está trabajando con porcentajes. Trate de que sus escalas contengan un número impar de respuestas ya que esto le da al cliente la opción de elegir una respuesta neutral.

5.2.6.3 Tipos de encuestas**Encuestas telefónicas.**

Estas encuestas son muy útiles para recabar información siempre que el encuestador este capacitado y se la llamada sea a horas convenientes. Se pueden seguir los siguientes consejos:

- Mantenga la encuesta sencilla, haga preguntas fáciles de entender
- Tenga un libreto y proporciónelo al encuestador. Debe contener información acerca de cómo hacer la presentación, cómo realizar las preguntas, hasta cómo agradecer al cliente su ayuda.
- Haga fácil el trabajo con la forma de respuestas, debe ser sencilla de llenar. Puede utilizar las escalas antes mencionadas.
- Capacite a sus encuestadores.
- Agradezca al cliente.

Después de recabar los datos en la encuesta telefónica los datos se analizarán de la misma forma en que se haría con una encuesta escrita.

Entrevistas personales.

Entrevistas estructuradas. Deberá desarrollar un libreto que contenga la presentación y el objetivo de la entrevista, la descripción de cómo deben hacerse las preguntas, la escala de respuestas que se deben considerar, y una lista de respuestas esperadas.

Entrevistas no estructuradas. En este tipo se hacen ciertas preguntas para observar hacia donde se dirige la respuesta. También es recomendable hacer preguntas específicas, debe escribirse rápidamente la respuesta o utilizar una grabadora.

Tarjeta de información del cliente.

Es una forma sencilla de determinar cómo se siente el cliente acerca de los diferentes departamentos, o con diversos aspectos relacionados con la calidad y el servicio. Primero hay que identificar preguntando al cliente que aspectos considera en la calidad, la forma de evaluarla es asignando un valor a cada respuesta.

A continuación se muestra una tarjeta de información diseñada para un supermercado
Calificación de atributos

Gracias por darnos su tiempo para llenar esta forma de servicio. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestro servicio e incrementar su satisfacción. Por favor ordene los siguientes elementos colocando un número del 1 al 10 a continuación de ellos, donde el 10 sea el factor más importante para usted y el 1 el menos importante de todos.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aspecto del personal | <input type="checkbox"/> Cortesía |
| <input type="checkbox"/> Nivel de calidad en el servicio | <input type="checkbox"/> Manejo de sus quejas a satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Aspecto de la tienda | <input type="checkbox"/> Conocimientos y experiencia del personal |
| <input type="checkbox"/> Atención que mostramos a los clientes | <input type="checkbox"/> Rapidez en los servicios |
| <input type="checkbox"/> Disponibilidad del personal para atenderlo y ayudarlo | <input type="checkbox"/> Calidad de los productos |

Para los siguientes departamentos y factores indique su opinión mediante la clave:
 E =Excelente B=Bueno R=Regular M= Malo O=Muy malo

Departamentos

- | | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Frutas y verduras | <input type="checkbox"/> Ropa | <input type="checkbox"/> Zapatos | <input type="checkbox"/> Telas |
| <input type="checkbox"/> Cajas | <input type="checkbox"/> Abarrotes | <input type="checkbox"/> Juguetes | <input type="checkbox"/> Lácteos |
| <input type="checkbox"/> Salchichonería | <input type="checkbox"/> Discos | <input type="checkbox"/> Carnicería | <input type="checkbox"/> Panadería |
| <input type="checkbox"/> Ferretería | <input type="checkbox"/> Escolar | <input type="checkbox"/> Hogar | <input type="checkbox"/> Bebés |

Factores

- | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Iluminación | <input type="checkbox"/> Ruido | <input type="checkbox"/> Clima | <input type="checkbox"/> Higiene |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|

Figura 18. Tarjeta de información utilizando la calificación de atributos diseñada para un supermercado.

5.2.6.4 Análisis de los resultados.

Media. El promedio de las calificaciones o respuestas a una pregunta.

Se pueden crear intervalos de frecuencia. La creación de intervalos es de acuerdo al valor que se asigne a cada pregunta. Por ejemplo para una pregunta determinada se determina su valor promedio, sumando todas las respuestas y dividiendo entre el número de personas que contestaron, de esta forma se encuentra su calificación total y se ubica dentro de algún promedio. Si se utilizo una escala de cinco puntos de tipo likert, los intervalos pueden ser

De 0 a 1- Muy insatisfecho	De 1 a 2- Ligeramente insatisfecho
De 2 a 3.00- Regular	
De 3 a 4- Ligeramente satisfecho	De 4 a 5- Muy satisfecho

Lo más sencillo de utilizar son los porcentajes y proporciones. Se suman todas las calificaciones y se dividen entre en número máximo de calificación posible para una pregunta: esto dará una calificación porcentual. Por ejemplo, si una pregunta es contestada por diez personas y la calificación más alta de la pregunta puede ser cinco, la posibilidad más alta total sería cincuenta. Suponiendo que todas las personas contestaron con cuatro, el total de las respuestas sería cuarenta, cuarenta entre cincuenta es igual a ochenta por ciento. Por lo tanto la calificación promedio a esta pregunta sería de ochenta por ciento.

Se pueden utilizar medios estadísticos para analizar los resultados, sin embargo trate de mantener simples los medios de analizar la información para que toda la gente lo pueda entender

5.3 Resultados posteriores a la implementación del modelo de satisfacción de clientes

Resultados de encuestas a clientes externos como herramienta de medida de calidad en el servicio

Aplicación : Del 5 al 15 de Mayo de 1999

Muestra: 100 clientes

Tipo de muestra: Aleatoria

Tipo de encuesta: Escala de Likert. Se utilizó la misma encuesta que al investigar las necesidades de los clientes.

Nivel de satisfacción promedio(Escala de 1 a 10): 8.80

Características de la muestra:

El 33% de los encuestados son del sexo masculino, el 67 % es del sexo femenino.

Edad promedio de la muestra: 38 años

Lugares de residencia de encuestados:

El 22% de la muestra reside en lugares como Nueva Rosita, Agujita, Esperanzas, Juárez, Minas de Barroterán y San José de Aura. El resto en Sabinas.

Puntuación:

De 0 a 1- Muy insatisfecho De 1 a 2- Ligeramente insatisfecho
 De 2 a 3.00- Regular
 De 3 a 4- Ligeramente satisfecho De 4 a 5- Muy satisfecho

Resultados

FACTORES	Puntuación	
	Después del modelo	Antes del modelo
Organización de los pasillos	4.77	4.29
Calidad de los productos	4.20	4.12
Publicidad	4.15	4.00
Ambiente y decoración	4.71	3.96
Calidad del servicio	4.46	3.92
Estacionamiento	4.16	3.90
Trato del personal	4.57	3.79
Ubicación de los precios	4.36	3.68
Atención a dudas de clientes	4.54	3.57
Sistemas de pago	4.60	3.54
Manejo de reclamaciones	4.23	3.49
Experiencia del personal	4.21	3.41
Precio de productos	3.53	3.41
Rapidez del servicio	3.60	3.26

Resultados gráficos del nivel de satisfacción de clientes de mercó

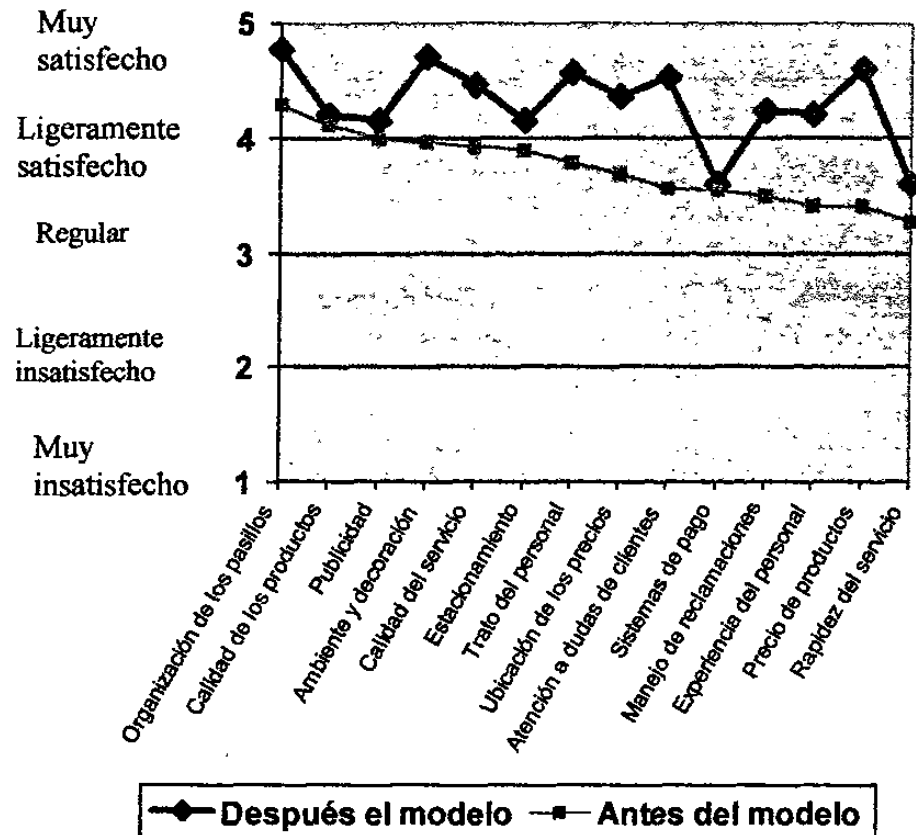


Figura 19. Resultados gráficos del nivel de satisfacción de clientes de MERCÓ, después de aplicarse el modelo desarrollado.

Como se puede observar en los resultados algunos de los factores evaluados posteriormente a la aplicación del modelo, mejoraron su puntuación, indicando con esto que el cliente percibió los esfuerzos realizados para satisfacerlo. Aunque la rapidez del servicio aumento sigue siendo el factor más bajo en puntuación, la calidad del servicio subió. Hay factores que se mantuvieron casi en el mismo nivel debido a que no hubo cambio alguno por ejemplo en calidad de los productos o los sistemas

Variación de los resultados actuales.

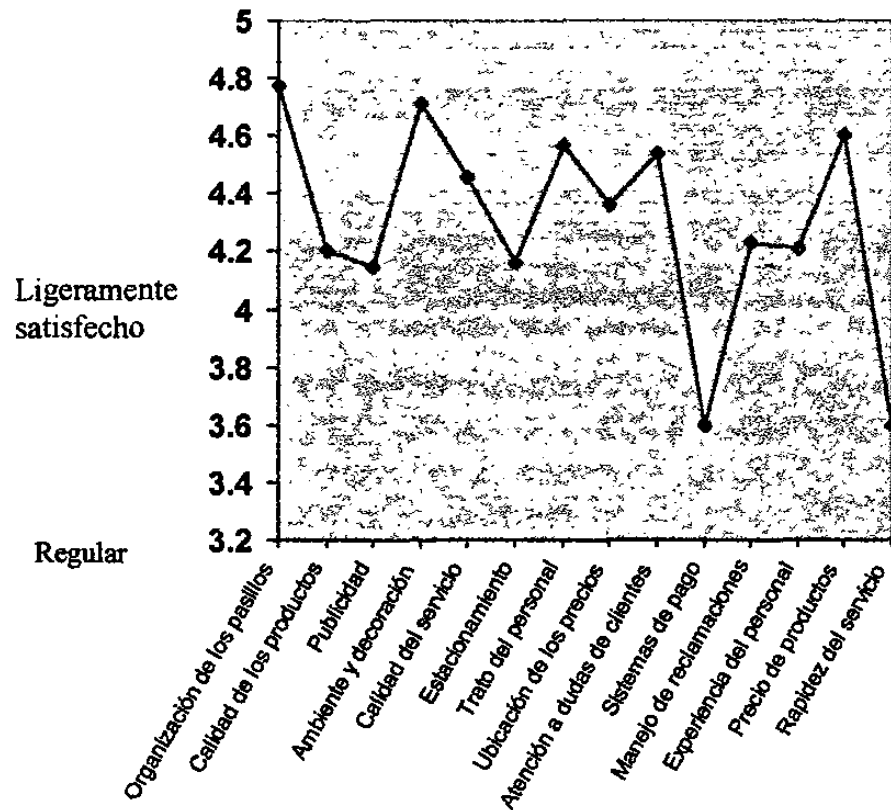


Figura 20. Variación de los resultados actuales.

Se puede apreciar una considerable diferencia entre los puntos débiles como la rapidez del servicio y los puntos fuertes, como por ejemplo la decoración de la tienda.

Consulta directa a los clientes

En este punto se hacen preguntas a los clientes con el objetivo de obtener sugerencias y determinar exactamente que es lo que no les satisface, tal como se plantea para la identificación de necesidades. Los resultados obtenidos son:

- Hay diferentes precios para un mismo artículo.
- Hace falta una caja rápida.
- Falta experiencia a las cajeras.
- Las cajeras se olvidan de quitar el sello de seguridad y suena la alarma.
- Las cajeras timbran porque les hace falta cambio.

Tabla comparativa de metas

Programas, actividades, estándares.				
<i>TABLA DE REGISTRO DE METAS DE MERCO</i>				
Metas	Puntos actuales	Puntos deseados	Puntos obtenidos	Meta cumplida
1. Sueldos	51	62	65	Si
2. Reconocimiento	56	69	72	Si
3. Información	69	82	86	Si
4. Decisiones justas	73	81	86	Si
5. Rapidez en servicio	3.26	3.68	3.60	Si
6. Precios de productos	3.41	3.68	4.26	Si
7. Experiencia de personal	3.41	3.83	4.21	Si
8. Manejo de reclamaciones	3.49	3.91	4.54	Si
9. Cajas interrumpidas	1 caja / 2min	1 caja / 5min	1 caja / 8min	Si
10. Artículos de mala presentación pasillo	20 art / pasillo	10 art / pasillo	3 art / pasillo	Si

Comentarios: Hace falta acomodar más los artículos en algunos pasillos menos transitados de la tienda.
Hace falta recoger la ropa que el cliente desacomoda.

Fecha de inicio del modelo : 20/5/99
Fecha de revisión del modelo : 20/6/99
Responsable: Ing. Magaly Maygreth Velarde.

Figura 21. Tabla de registro de metas de MERCO comparando los resultados esperados y los obtenidos.

Después de la retroalimentación es necesario determinar hasta que punto las acciones que se eligieron como respuesta a satisfacer las necesidades de los clientes lograron su fin.

De esta manera se ha determinado que la rapidez del servicio sigue siendo una debilidad aunque se logro la meta propuesta lo cual significa que el cliente si percibió un mejoramiento en este aspecto, pero es necesario optar por otras soluciones, o analizar las ya existentes.

En cuanto al precio de los productos se observa que el seguimiento de las políticas de precios han resultado en un mejoramiento de la satisfacción del cliente, ya que de esta manera se perciben precios más bajos.

En la experiencia del personal y el manejo de reclamaciones se observa que ha mejorado pero aun no es suficiente, sobre todo tomando en cuenta que la capacitación solamente se dio una vez, y por lo tanto el personal de nuevo ingreso sobre todo en el área de cajas no esta capacitado.

Para el cliente interno han mejorado en lo que se refiere a reconocimiento, información, decisiones por parte de los supervisores ha mejorado pero es algo que no se debe descuidar e incluso debe incrementarse un poco más su nivel de satisfacción creando empleados más motivados y leales a la empresa, en lo que se refiere a sueldos, apenas se cumplió la meta propuesta pero todavía es necesario hacer algo para que los empleados se sientan más seguros en este aspecto.

6 CONCLUSIONES

A través de este modelo se logró satisfacer las necesidades básicas de los clientes como lo son los precios de los productos que ahora son más bajos que en la competencia esto es una gran ventaja ya que esto ha dejado de ser un problema, la rapidez del servicio se ha mejorado y el cliente lo ha percibido, y se logró satisfacer algunas de sus expectativas como una mejor imagen de la tienda con lo cual se ha atendido a una demanda de los clientes potenciales.

Además no se ha olvidado al cliente interno, atendiendo a sus necesidades de reconocimiento, para que se sientan bien en el trabajo y puedan atender bien a los clientes y hacer un trabajo con calidad. Aun queda por hacer en estos aspectos. En cuanto a sueldos es necesario tomar medidas más motivantes ya que el sueldo actualmente percibido es bajo.

Se concluye con esto que un modelo de satisfacción de clientes desarrollado y aplicado a un supermercado es una buena opción cuando se quiere satisfacer las necesidades de los clientes continuamente, lo cual es necesario para ser competitivos. Es un medio continuo para identificar en donde se está, y visualizar hacia donde es necesario ir para ser rentables y llegar a tener más clientes además de conservar los que ya se tienen.

Con el fin de lograr el propósito del modelo de satisfacción de clientes se recomienda que primeramente se cuente con un departamento exclusivo para implementar el modelo continuamente, o en su defecto formar grupos de trabajo como el utilizado en MERCO, pero siempre capacitando al personal que lo integrará.

Se recomienda que se forme un centro de investigación de satisfacción del cliente para investigar continuamente las necesidades de estos. Si esto no es posible puede hacer la misma función el grupo integrado responsable de la implementación del modelo o bien otro personal capacitado.

El compromiso con el cliente es lo más importante para esto se propone lo siguiente acerca del modelo de satisfacción de clientes:

¿Cómo va a implementarse?

- A través de un ciclo continuo de satisfacción de clientes.

- Se evaluará la satisfacción del cliente y la eficacia de los planes, actividades y **Programas de satisfacción de clientes**, verificando si se cumplieron las metas.
- Se inicia una nueva campaña renovando o agregando acciones, o especificaciones a los modelos de acuerdo a las nuevas metas.

2. ¿Qué deben esperar los empleados una vez implementados los estándares y el modelo de satisfacción de clientes?

- Conocer las herramientas para servir y para tratar mejor al cliente.
- Desarrollo de habilidades en servicio a clientes.
- Mayor calidad en su trabajo.
- Mayor desarrollo en su trabajo personal y por departamento.
- Reconocimiento de su trabajo.
- Lograr las metas propuestas.
- Un mejor ambiente en el trabajo.
- Clientes más y más satisfechos.

3. ¿Cómo serán usados los programas de satisfacción de clientes y el modelo de satisfacción de clientes para retener y satisfacer a los clientes?

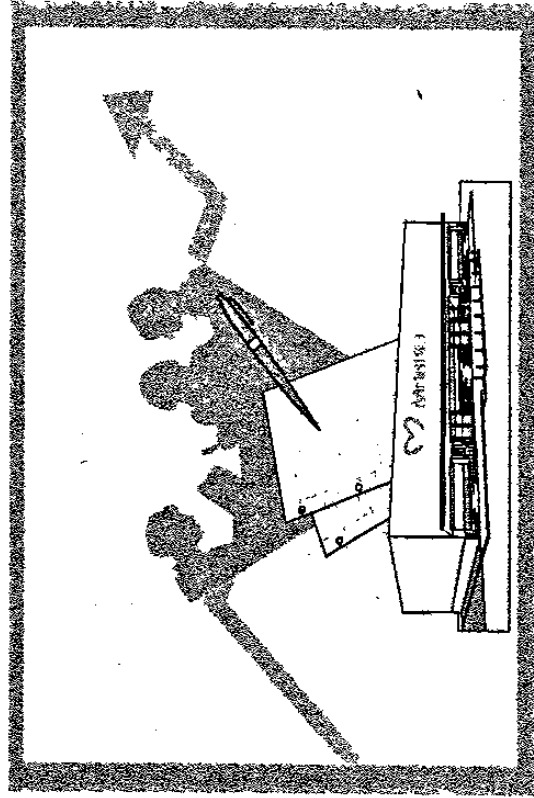
- Todos los empleados de MERCO trabajan y cumplen con las actividades propuestas y programas de satisfacción de clientes, que es lo que el cliente desea.
- A través de sus actitudes dan al cliente un buen servicio y no solo la venta de un producto. Contribuyendo de esta forma a tener una empresa más competitiva.

4. ¿Cómo será apoyado a través del tiempo?

- Dar seguimiento a las campañas continuas.
- Contar con un departamento de servicio a clientes
- Formar grupos de trabajo y capacitarlos para que den seguimiento a las campañas.
- Evaluar los programas y el modelo de satisfacción de clientes por personal calificado y retroalimentar a los grupos de trabajo acerca de los resultados de cada modelo una vez obtenidos.

APÉNDICE A

Curso de actualización para supervisores



Ing. Josué Francisco Esparza Carrillo

Ing. Magaly Maygreth Velarde Guanajuato

LA LABOR DEL SUPERVISOR



Los supervisores son los ligamentos, tendones y fortalezas de una organización, sin ellos nada se puede mover.



- Supervisión es el arte de motivar y coordinar a las personas y a los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Creatividad en la supervisión

La CREATIVIDAD es la habilidad para pensar en forma original y útil, que puede ayudar a tomar DECISIONES más eficientes.

Un supervisor creativo:

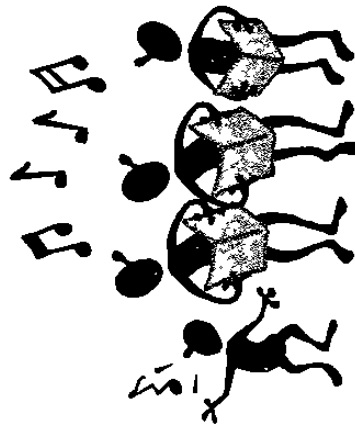
- Le gusta innovar
- Hace nuevas aplicaciones de conocimientos antiguos.
- Tiene la mente abierta y receptiva a nuevas ideas.
- Estimula a los subordinados a ser creativos e innovativos.

¿Es Usted creativo?



Cómo-motivar

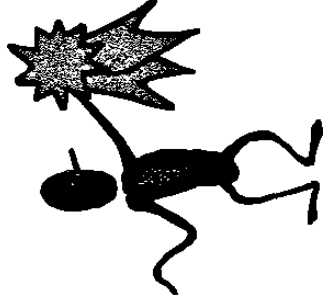
La mayoría de las personas pueden ser motivadas por medio de las necesidades de alto nivel:



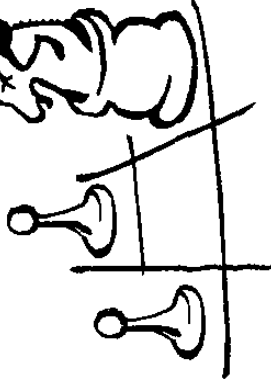
Ser parte de un grupo



Orgullo personal



Desarrollo y satisfacción propios



Tener control

EJERCICIO

¿Cuál de las siguientes expresiones identifica el nivel de motivación de sus subordinados?

Márquela con una X



★ Describa una actitud de su persona que pueda ser utilizada para motivar al personal de su departamento

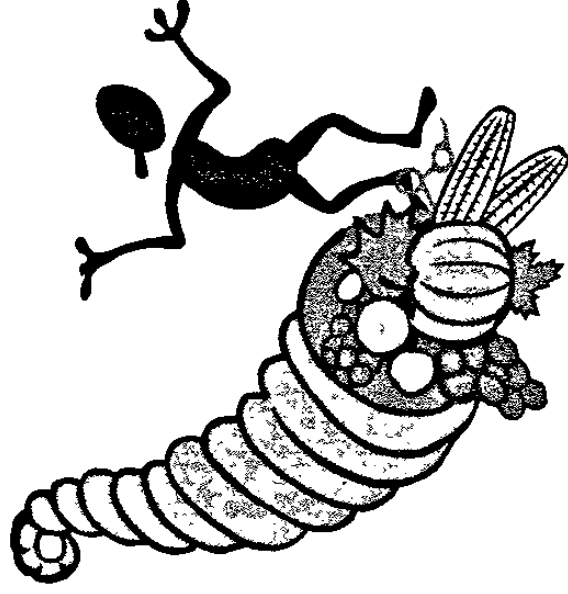
¿Se puede llevar a cabo esta actitud?

Planee la forma de llevar a cabo esta actitud en su departamento y asigne una fecha para evaluar el nivel de motivación alcanzado.

Satisfacción de clientes

¿Que es la satisfacción del cliente?

Es una relación que existe entre el desempeño de una persona y lo que el cliente espera. Si se exceden las expectativas del cliente, se tienen clientes satisfechos.



CALIDAD:

Lo que el cliente diga que es.

Satisfacción de clientes

Ejercicio

Defina :

Calidad

Satisfacción del cliente

Satisfacción de clientes

EJERCICIO

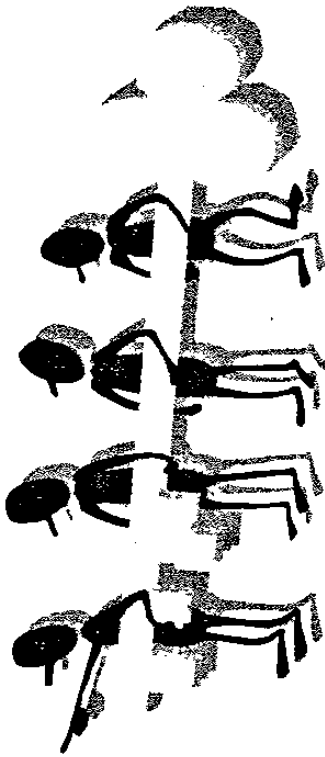
A partir de la información proporcionada, mencione los tres aspectos con los cuales los clientes de MERCOSUR están más insatisfechos.

¿Por qué considera que los clientes se encuentran insatisfechos con éstos factores?

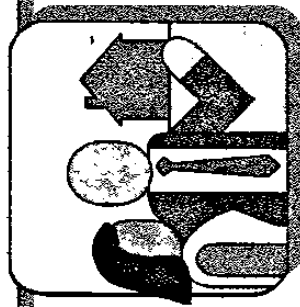
Satisfacción de clientes

El servicio al cliente es una filosofía en que TODOS los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos.

Todos somos responsables



La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización, el desempeño es lo que hace que el cliente regrese o no.



Ing. Josué Francisco Esparza Carrillo

Ing. Magaly Maygreth Velarde Guanajuato

Satisfacción de clientes

COMPROBANDO EL NIVEL DE SERVICIO DE SU EMPRESA

Instrucciones. Conteste sí o no a cada pregunta:

1. ¿Considera las preguntas y visitas de los clientes como interrupciones?
2. ¿Es difícil para los clientes localizar al personal?
3. ¿Tiene la costumbre de preguntar a sus clientes, "¿Qué tan bueno es el servicio que le proporcionamos?" ?
4. ¿ A los empleados y ejecutivos les gusta servir a los clientes?
5. ¿Considera que es bastante costoso servir a sus clientes?
6. ¿Se agradece a cada cliente por la oportunidad de negocios que proporciona?
7. ¿Se les ha dicho, "Nosotros partimos el queso. No necesitamos servir" ?
8. ¿Es de verdad importante dar servicio en los momentos buenos y en los malos?
9. ¿Está usted dispuesto a sacrificar algunos minutos después de su salida, para ayudar a un cliente ?

Ing. Josué Francisco Esparza Carrillo

Ing. Magaly Maygreth Velarde Guanajuato

¿Conoce las necesidades de su cliente?

¿Cuáles son?

¿Está cubriendo las necesidades de su cliente?

¿Cómo?

APENDICE B

PROGRAMA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Departamento:	Panadería.
Visión:	Tener más clientela en toda la tienda por medio de la limpieza, y la variedad de la mercancía. (Tener clientes satisfechos).
Misión:	Apoyar en el mantenimiento de la limpieza de nuestro departamento, pidiendo un mejor surtido y capacitando a los empleados.
Objetivo:	Que el empleado se capacite en general desde que entra a trabajar el primer día; .
Planeación:	Saludar al cliente, atenderlo bien, despedirlo con alguna frase como por ejemplo “ esperamos que vuelva pronto”. Ofrecer al cliente muestras gratuitas de la variedad del pan que se produce, y así dejar una buena impresión; tratar de que siempre haya ofertas, e invitarlo a que nos haga sugerencias respecto a nuestro departamento y nuestra empresa. Que nuestro trato con el cliente siempre sea de buena manera y sonriente. Hacer todo lo posible para que el cliente no solo venga por que tiene que venir a comprar sino porque le agrada el trato que se le da.

- Departamento:** **Ropa y variedades.**
- Visión:** Satisfacer al cliente y atenderlo con rapidez.
- Misión:** Tener toda la mercancía marcada y ofertas disponibles.
Capacitación al empleado para dar un servicio más eficiente.
- Objetivo:** Satisfacción al cliente y motivación al empleado.
- Planeación:** Saludar al cliente, Indicar si es necesario dónde está el producto que busca, buscar la mercancía en otra tienda de la cadena cuando en ésta no se encuentra, traer canastilla o carrito cuando el cliente va a consumir, marcar la mercancía al momento de pedir el precio o explicarle que pasa con el código de barras, dar una explicación al cliente cuando no se encuentra el producto buscado, hacer una pequeña reunión con el empleado y tratar de ver el objetivo deseado explicando el trato hacia el cliente.

Departamento:	Carnes rojas
Visión:	Tener clientes satisfechos.
Misión:	Tener a los clientes contentos y satisfechos para así ser recomendados a las demás personas.
Objetivo:	Capacitar al personal para así mejorara más el servicio y atención a clientes.
Planeación:	Atender al cliente lo más rápido que se pueda para que se vaya satisfecho y por mi parte capacitar a mis trabajadores y enseñar para dar mejor servicio al cliente. Es muy importante en caso necesario de que un cliente requiera ayuda ofrecerse a ayudar, para que el cliente se vaya satisfecho y nos pueda recomendar con más personas. Hablar con mis compañeros y comunicarles la manera de hacer algunas cosas para presentar la mercancía de la mejor manera para también mejorar las ventas del departamento. También hay que contar con una buena limpieza, ya que eso es muy importante y da una buena imagen al departamento, y hacer todo lo posible por que permanezca así.

Departamento:	Abarrotes
Visión:	Mantener al cliente satisfecho y mantenernos como empresa.
Misión:	Capacitar a los empleados y trabajar más; motivarlos y atender bien a los clientes.
Objetivo:	Ser una tienda mejor, tener más clientes y mantenerlos satisfechos para que nos recomienden. Capacitar a mis subordinados y mantener la limpieza y el surtido.
Planeación:	Que mis subordinados traigan el uniforme para que el cliente pueda identificarlos. Tener siempre el surtido y ofertas para satisfacer al cliente. Que la mercancía esté en buen estado y con precios. Tener disponibilidad de ayudar al cliente si este lo requiere, ser más amable y servicial. Presentar otras opciones al cliente en caso de no existir algún producto que este busca. Tratar de tener siempre las ofertas publicadas. Tratar de tener limpio el departamento ya que de ahí depende la imagen de la tienda. Hacer pedidos especiales en caso de que el cliente lo pida, ser amable con el cliente y no mostrar nuestro mal humor. Que todo el personal sea capacitado para servicio del cliente.

Departamento: Telas.

Visión: Satisfacer al cliente.

Misión: Voy a trabajar más en mi departamento para que siempre este limpio, surtido y cómodo para atraer al cliente.

Objetivo: Motivar a los empleados y enseñarlos a trabajar y a atender bien al cliente.

Planeación: Me gustaría formar un equipo con mis demás compañeros de ropa y variedades para exponer y planear cuál sería la forma más rápida sobre limpieza, acomodo, surtido y la atención al cliente ya que hay varios empleados que les falta capacitación en su trabajo. Y así unidos podemos ser mejores.

Departamento: **Frutas y verduras.**

Visión : **Tener clientes satisfechos.**

Misión: **Capacitar al personal.**

Objetivo: **Ayudar al cliente a comprar cuando sea necesario
para obtener un mejor resultado para seguir adelante.**

Planeación: **Tener un buen surtido, limpieza, acomodo, atender a
clientes, saludarlos, tener los precios en todos los artículos.**

APÉNDICE C

EL ABC DEL SERVICIO INTERNO

NUESTRA MISIÓN:

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

NUESTRA VISIÓN:

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.

ABC del servicio interno

Asegurarme de escuchar al cliente
A Atender los requerimientos del cliente
 Amar mi trabajo

Buena presentación
B Bien a la primera vez
 Buen servicio

Calidad personal en el servicio
C Cuidar y evitar el desperdicio
 Cooperar con mis compañeros

Calidad en el servicio



Calidad: lo que el cliente dice que es.

Satisfacción del cliente: cuando se exceden sus expectativas.

¿Qué puedo hacer para satisfacer al cliente?

Agradecerle su compra.
 Saludarlo con entusiasmo.
 Sonreírle.
 Escucharlo.
 Hacer favores gratuitos de servicio.
 Ser accesibles para los clientes.
 Tener ordenado y limpio para el cliente.

Ser proactivo:



Todos trabajando para el cliente.

Conozca a sus clientes.

Introduzca la calidad.

Desarrolle un enfoque al cliente.

Capacite a sus empleados.

Déle facultades a sus empleados.

Reconozca y recompense.

Haga más que los demás.

Hágalo mejor

Manejo de quejas:

1. Disculpese
2. Refraseo inmediato
3. Empatía
4. Restitución

Ley de derechos del cliente:

Productos de alta calidad, mejor servicio y buen precio.
 Disponibilidad de producto.
 Personal con conocimientos y sin prisas.
 Un trato amable y respetuoso.
 Precisión en cotizaciones y facturas

BIBLIOGRAFIA

1 Como darle al cliente servicio con valor agregado

Tom Reilly

Editorial: Panorama

Primera edición 1999

2 Introducción a la investigación de mercados

Laura Fisher- Alma Navarro

Editorial: Mc Graw Hill

Tercera edición 1996

3 Ideas actuales sobre control total de calidad

ITESM, Campus Monterrey, Centro de calidad.

4 Cómo crear la lealtad del cliente

Kogan

Editorial: Panorama

Primera edición 1997

5 Cómo ser mejor...motivando al personal

John Allan

Editorial: Panorama

Primera edición 1998

6 Cómo medir la satisfacción del cliente, Mantenga la lealtad para siempre.

Richard F. Gerson

Editorial Iberoamerica.

Primera edición 1998

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

La Ing. Magaly Maygreth Velarde Guanajuato es Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones por la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León desde 1996.

Su lugar de nacimiento es Nueva Rosita, Coahuila, el 2 de Octubre de 1973. Actualmente es docente en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera donde ha laborado desde 1996.

Presenta la tesis con el nombre de Desarrollo de un Modelo de Satisfacción de Clientes para un supermercado, con el fin de obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

GLOSARIO

Cliente. Persona que compra en un establecimiento o utiliza sus servicios.

Cliente interno. Su papel en la organización consiste en proporcionar servicios para otros integrantes de la organización.

Cliente externo. Los que compran y emplean un producto.

Cliente potencial. Cliente posible.

Escala. Proporción en que se desarrolla un idea.

Escala de Likert. En esta escala se pide al entrevistado que señale un grado de aceptación o rechazo hacia diversos anuncios.

Empatía. Proyección afectiva de uno mismo sobre cualquier objeto o situación del propio ambiente.

Estándar. Tipo de modelo, patrón nivel.

Evaluación. Valorar, estimar, apreciar el valor de una cosa.

Expectativa. Cualquier esperanza de conseguir en adelante una cosa si se depara la oportunidad que se desea.

Implementar. Implantar, establecer y poner en ejecución alguna práctica.

Laboral. Relativo al trabajo.

Misión. Facultad que se da para desempeñar algún cometido.

Modelo. Ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de una cosa.

Muestreo. Selección de muestras. Estudio de la distribución de determinadas características de una población utilizando una muestra representativa de la misma.

Percepción. Sensación interior que resulta de una impresión material al hecho en nuestros sentidos.

Planear. Formar un plan o proyecto.

Programa. Proyecto ordenado de actividades.

Satisfacer. Dar solución a una dificultad

Visión. Proyectar una idea hacia el futuro.

