

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en  
Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “La Gestión del Personal de Contacto y su Incidencia en el Cumplimiento  
de las Expectativas del Cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo  
Social “FIDS”.**

**Autor: Mera Estrella Daniel Josué**

**Tutor: Ing. Jorge Jordán**

**AMBATO – ECUADOR**  
**Noviembre - 2013**



**Ing. Jorge Jordán**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato,

.....

**Ing. Jorge Jordán**

**TUTOR**

## **AUTORIA DE LA TESIS**

Yo, Daniel Josué Mera Estrella, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos personales; a excepción de la citas.

.....

Sr. Daniel Josué Mera Estrella

**C.I.** 180362230-5

**AUTOR**

## **APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

f).....

Eco. Enrique Chico

f).....

Ing. MBA. Danilo Altamirano

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con los fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**Daniel Josué Mera Estrella**

**C.I. 180362230-5**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestro Dios que me Bendice a cada instante y en cada paso de mi vida, a mis Padres y hermano(a) que han aportado con todo su apoyo, confianza y fe a través de todos estos años de carrera universitaria, para así poder alcanzar mis objetivos tanto personales como profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por sus Bendiciones en todo el transcurso de mi vida, a mis Padres por su amor y apoyo incondicional, a mis profesores por su dedicación y enseñanzas impartidas, a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas, y a la Facultad de Ciencias Administrativas por darme las herramientas y conocimientos para formarme profesionalmente.

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>A. PAGINAS PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DE LA TESIS .....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE TABLA S .....	xii
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1 .....	3
<b>EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico .....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación del Problema .....	9
1.2.5 Preguntas Directrices .....	9
1.2.6 Delimitación del problema.....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos .....	11
1.4.1 General .....	11
1.4.2 Específicos .....	11
CAPÍTULO II .....	12



<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1    Antecedentes Investigativos .....	12
2.2    Fundamentación Filosófica .....	16
2.3    Fundamentación Legal .....	17
2.4    Categorías Fundamentales.....	18
<b>2.5 HIPÓTESIS.....</b>	<b>39</b>
2.6    VARIABLES.....	39
2.6.1    INDEPENDIENTE .....	39
2.6.2    DEPENDIENTE .....	39
CAPITULO III.....	40
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>40</b>
3.1    Enfoque de la Investigación .....	40
3.2    Modalidad de Investigación .....	40
3.3    Tipo de Investigación .....	41
3.4    Población y Muestra.....	42
3.5    Operacionalización de Variables.....	44
3.6    Plan de Recolección de Información.....	48
3.7    Plan de Procesamiento y Análisis de Información.....	49
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
4.1    Análisis de los Resultados .....	50
4.2    Interpretación de datos. ....	67
4.3    Verificación de la Hipótesis .....	71
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
5.1    CONCLUSIONES.....	76
5.2    RECOMENDACIONES.....	77
CAPITULO VI.....	78
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>78</b>
6.1    DATOS INFORMATIVOS .....	78
6.2    ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	78
6.3    JUSTIFICACIÓN.....	79
6.4    OBJETIVOS.....	80

6.4.1	Objetivo General .....	80
6.4.2	Objetivos Específicos.....	80
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	80
6.6	FUNDAMENTACIÓN .....	81
6.7	Metodología: Modelo Operativo .....	88
6.7.1	PROPOSITO .....	89
6.7.2	OBJETIVOS .....	89
6.7.3	ELABORACIÓN .....	90
	PRESENTACIÓN DEL MANUAL .....	91
	ORIENTACIÓN DEL MANUAL .....	92
	ALCANCE Y APLICACIÓN DEL MANUAL .....	93
	OBJETIVO DEL MANUAL .....	94
	MODULO I.....	95
	MODULO II .....	99
	PROTOCOLOS DE SERVICIO.....	100
	MODULO III .....	106
	LA COMUNICACIÓN .....	107
	MODULO IV .....	115
	PARADIGMAS .....	116
	MODULO V .....	119
	ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN.....	120
	MODULO VI.....	124
	TRATO DE CLIENTES DIFÍCILES .....	125
	MODULO VII.....	127
	ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.....	128
	MODULO VIII .....	129
	IMAGEN PERSONAL .....	130
	MODULO IX.....	131
	SISTEMA DE P.Q.R. (PREGUNTA, QUEJA, RECLAMACIÓN) .....	132
	MODULO X .....	133
	MANEJO DE LOS BUZONES: .....	134

GLOSARIO: .....	134
6.7.4 DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO .....	137
6.7.5 EVALUACIÓN DEL MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	140
6.7.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	141
6.7.7 UBICACIÓN FÍSICA.....	141
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	141
6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN .....	142
Bibliografía .....	143
ANEXOS .....	146
Anexo 1: ENCUESTA A CLIENTE .....	146
Anexo 2: ENCUESTA AL PERSONAL .....	149
Anexo 3: ARBOL DE PROBLEMA .....	151

## INDICE DE TABLA S

Tabla 1 Variable Independiente: Gestión del Personal de Contacto.....	44
Tabla 2 Variable Dependiente: Cumplimento de las Expectativas del Cliente .....	47
Tabla 3: Plan de Recolección de Información .....	48
Tabla 4: Condiciones del Lugar de Capacitación .....	51
Tabla 5: Iluminación del Lugar de Capacitación .....	52
Tabla 6: Condiciones De Los Muebles Del Lugar De Capacitación .....	53
Tabla 7: Imagen del Personal de Contacto.....	54
Tabla 8: Gestos del Personal de Contacto.....	55
Tabla 9: Comunicación Verbal del Personal de Contacto .....	56
Tabla 10: Tiempo de Espera para Recibir el Servicio de Parte del Personal de Contacto .....	57
Tabla 11: Precios del Servicio de Capacitación.....	58
Tabla 12: Satisfacción con el Servicio de Capacitación .....	59
Tabla 13: El Servicio de Capacitación fue el Deseado .....	60
Tabla 14: El Servicio de Capacitación es el Adecuado.....	61
Tabla 15: Condiciones del Lugar de Capacitación .....	62
Tabla 16 : Conducta del Personal de Contacto .....	63
Tabla 17: Atención Brindada a los Reclamos del Cliente.....	64
Tabla 18: Efecto de un Mal Servicio al Cliente .....	65
Tabla 19: El Servicio Brindado es de Calidad .....	66
Tabla 20: Frecuencias Observadas.....	73
Tabla 21: Frecuencias Esperadas .....	73
Tabla 22: Cálculo Matemático Chi Cuadrado.....	74
Tabla 23: Diseño y Ejecución del plan operativo .....	137
Tabla 24: Evaluación del Manual de Atención al Cliente.....	140
Tabla 25: Presupuesto de la Propuesta.....	141
Tabla 26: Previsión de la Evaluación.....	142

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Categorización de Variables .....	18
Ilustración 2: Constelación de Ideas (Variable Independiente) .....	19
Ilustración 3: Constelación de Ideas (Variable Dependiente).....	19
Ilustración 4: Condiciones del Lugar de Capacitación .....	51
Ilustración 5: Iluminación del Lugar de Capacitación .....	52
Ilustración 6: Condiciones de los Muebles del Lugar de Capacitación .....	53
Ilustración 7: Imagen del Personal de Contacto.....	54
Ilustración 8: Gestos del Personal de Contacto.....	55
Ilustración 9: Comunicación Verbal del Personal de Contacto .....	56
Ilustración 10: Tiempo de Espera para Recibir el Servicio de Parte del Personal de Contacto .....	57
Ilustración 11: Precios del Servicio de Capacitación.....	58
Ilustración 12: Satisfacción con el Servicio de Capacitación .....	59
Ilustración 13: El Servicio de Capacitación fue el Deseado .....	60
Ilustración 14 : El Servicio de Capacitación es el Adecuado.....	61
Ilustración 15 : Condiciones Del Lugar De Capacitación.....	62
Ilustración 16: Conducta del Personal de Contacto .....	63
Ilustración 17: Atención Brindada a los Reclamos del Cliente.....	64
Ilustración 18: Efecto de un Mal Servicio al Cliente .....	65
Ilustración 19: El Servicio Brindado es de Calidad .....	66
Ilustración 20: Modelo Operativo .....	88

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto se desarrolló en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS en la Provincia de Tungurahua, su actividad se centra en el área de capacitación a estudios para el ingreso a las universidades y asesoramientos en el área académica; la empresa fue creada en el año 2009, como un empresas dedica a brindar asesoramiento específico a estudiantes con bajo rendimiento, pero a medida de que surgen las necesidades y las nuevas normativas y leyes educativas la empresa ve la necesidad de crecer en el ámbito formativo y direccionar sus actividades en la capacitación a estudiantes para los ingresos universitarios en beneficio personal e institucional.

El problema principal de la FIDS se centra en la atención deficiente brindada al cliente por una parte de los trabajadores, los cuales generan al usuario una mala perspectiva de la empresa y una insatisfacción de su necesidades y expectativas, así como también genera un descenso notable en la cartera de clientes con los que cuenta la empresa.

Con el fin de dar solución a los inconvenientes que vienen aquejando a la empresa en los últimos años para cual se implementó un manual de atención al cliente, con la finalidad de dar a conocer a todo el personal los procedimientos y protocolos los cuales deben seguir para brindar una excelente atención al cliente y así satisfacer y cumplir las expectativas tanto del cliente como de la empresa

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social es una modalidad de servicio que surge como una respuesta a la problemática, de bajo nivel de aprobación de ingreso a universidades y escuelas politécnicas del país, fue concebido como un área de servicio social con el aval de FIDS, brinda apoyo mediante capacitación directa a estudiantes de nivel secundario que optan por continuar sus estudios de tercer nivel

Esta investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I.** - Éste se estructura por lo general en tres puntos básicos y con apoyo de otros autores, pues un planteamiento sin sustento de autores se vería como un artículo de opinión, lo que hace que este pierda su fuerza como trabajo científico, se debe incluir al final del planteamiento las hipótesis del trabajo o las interrogantes de la investigación, las cuales deben ser precisas y reflejar la mayor claridad posible, pues sobre la base de éstas es que se orientará de manera futura los resultados de la investigación.

**CAPÍTULO II.** – Incluye la presentación de algunos trabajos relacionados con el tema que estamos realizando y Bases teóricas o Marco teórico que es un contraste y análisis de teorías e investigaciones referidas al estudio. Estas van de lo general a lo particular.

**CAPÍTULO III.** – No es más que la descripción detallada del método que se utilizó para dar solución al problema planteado así como las limitaciones que son las restricciones que se tiene para realizar el trabajo de investigación, referidas a procedimientos, métodos, técnicas, interpretación de resultados, selección de la población y muestra.

**CAPÍTULO IV.**- Análisis e interpretación de resultados. Su presentación y organización varía según el tipo de estudio empleado.

**CAPÍTULO V.** – Conclusiones y Recomendaciones que es el punto final de la investigación realizada, ésta se enmarca en un contexto de inicio-cierre, es decir,

que se parte con las ideas propuestas o preliminares del estudio, luego se describen los logros obtenidos, y finalmente se formulan otras ideas partiendo de las que se tuvieron al principio del estudio.

**CAPÍTULO VI.** – Incluye la propuesta que se centra en implementar el manual de atención al cliente que rige a todas las áreas departamentales de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS.



# **CAPITULO 1**

## **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema**

LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE CONTACTO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE DE LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL “FIDS”.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

La atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica para cualquier negocio en cualquier parte del mundo, tiene que competir no sólo en la búsqueda de clientes sino en conservarlos, y una manera de lograrlo es a través de una excelente atención.

Ello implica centrarse en el cliente, propiciar una relación de ganar-ganar, diseñar el ambiente apropiado para una armónica interacción social y un entorno comercial que invite a permanecer en el establecimiento, todo lo cual puede constituir la manera de diferenciarse de los competidores.

El informe de Competitividad Mundial de 2012 (2001 World Competitiveness Report) investigó entre otros temas competitivos, el énfasis que le daban los países (144 en estudio) a la satisfacción al cliente, Los mejores del mundo son Suiza (Nº 1 en el ranking, con un índice de 5.72) y Singapur (Nº 2, con 5.67). Los tres mejores países en competitividad en Latinoamérica son Chile (Nº 33, aunque cae dos puestos con relación al ranking 2011), Panamá (Nº 40, sube 9 posiciones)

y Brasil (Nº 48, sube 5 posiciones), Ecuador se ubicó en el puesto 86 (con un índice de 3.94) en cuanto a las economías más competitivas del mundo.

Según datos de la nueva edición del Reporte de Competitividad Global (RCG) del FEM, en 2011, el puntaje de Ecuador (3.82) lo ubicaba en el lugar 101 entre 144 países.

Este salto en competitividad de Ecuador se explica en gran medida por mejoras en factores de eficiencia (preparación tecnológica) y en factores de innovación. También contribuyen las mejoras en infraestructura y la estabilidad macroeconómica

Sin embargo, la tarea no resulta fácil, por cuanto en mercados globalizados los clientes son menos leales, mas conocedores y más exigentes. No basta un buen producto para garantizar la venta pues los compradores buscan además de satisfacer sus necesidades, ser tratados como personas, que los atienda un empleado cortés, no ser un número más en la caja registradora, entre otros aspectos. Por tanto, no es extraño encontrar estadísticas que muestran lo dañino que resulta para la organización una pésima atención al cliente, y más aún un cliente disgustado. Y no son simples estadísticas. La pérdida de clientes es indicativo de hasta qué punto la compañía no está creando valor.

Algunos porcentajes demostraron la disminución de clientes que parten con un 1% que son clientes que mueren, 3% de nuestros clientes se mudan a otro lugar, 5% porque se hacen amigos de otros, 9% se va del negocio debido a que los precios de la competencia son más bajos y el 14% de los clientes se pierde por la mala calidad de los productos o servicios del negocio.

Son cifras que de cierta forma preocupan. Pero existe un porcentaje que es alarmante y que, tal vez, no se tiene en cuenta: un 68% de los clientes se van de nuestro negocio por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio; es decir por una mala acción por parte de los vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros que tengan contacto con ellos.

El servicio al cliente es sin duda uno de los elementos en el que cualquier negocio, independientemente de lo que venda: producto, servicio tangible o no tangible, se debe enfocar si quiere que su negocio, producto o servicio tenga éxito.

De la mano de esto, se encuentra la fidelización, con la que se busca disminuir esa pérdida tan inquietante de clientes, por medio de ella lo que podemos hacer es mantener a nuestros clientes post\_contentos, cómodos y leales nuestros servicios.

Preuniversitario FIDS es una modalidad de servicio que surge como una respuesta a la problemática, de bajo nivel de aprobación de ingreso a universidades y escuelas politécnicas del país, fue concebido como un área de servicio social con el aval de Fids Fundación Iberoamericana de desarrollo social, brinda apoyo mediante capacitación directa a estudiantes de nivel secundario que optan por continuar sus estudios de tercer nivel, la modalidad preuniversitario está planteada en tres ejes fundamentales: capacitación, desarrollo de potencialidades, y orientación de destrezas básicas; para llevar a cabo este objetivo cuenta con tres áreas personalizadas de enseñanza; Aptitud verbal, Razonamiento matemático, Razonamiento Abstracto.

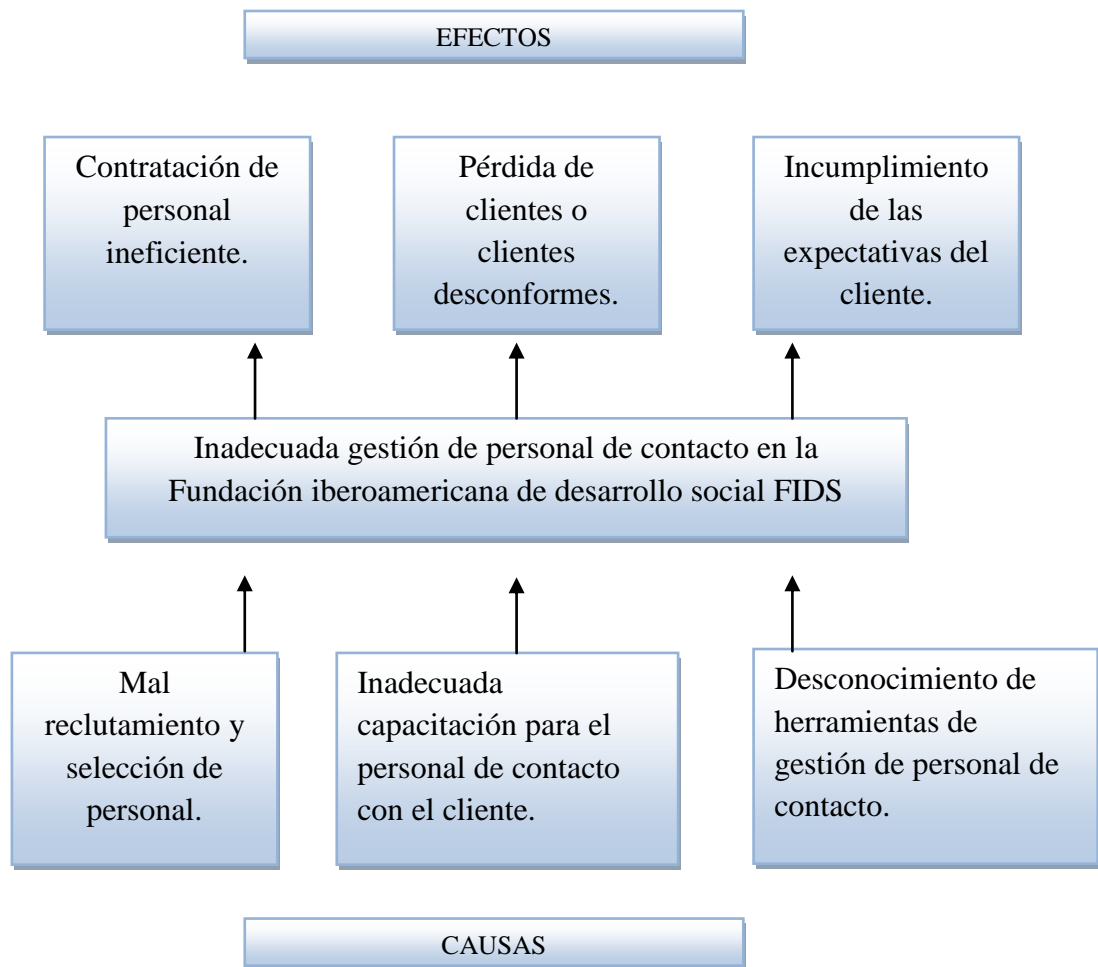
Mismas que tiene por objetivo primordial implantar destrezas de resolución de problemáticas planteadas en estas áreas de evaluación, mediante técnicas de enseñanza que hacen énfasis en desarrollo de una verdadera metodología de estudio, es decir desarrollo de destrezas básicas del estudiante secundario como:

Lectura veloz y comprensiva; Mediante entrenamiento de los ojos, desarrollo neuronal, desarrollo de campo visual, procesos de abstracción y aprensión de contenidos de textos.

Memorización Activa: Técnicas que le permiten al estudiante usar su memoria a largo plazo haciendo énfasis en el desarrollo de la capacidad de asociar contenidos previos con nuevos contenidos para de esta manera obtener aprendizajes significativos y perdurable; esta capacidad es producto de relacionar contenidos abstractos con imágenes de entes concretos. El desarrollo de esta capacidad busca que los contenidos de los distintos módulos a tratarse en la capacitación sean de

gran valides tanto como para rendir la PAA, como para ampliar fronteras cognitivas del estudiante.

## 1.2.2 Análisis Crítico



**Fuente:** Investigación de campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 01.** Árbol de problemas.

### **Relación causa – efecto.**

Las consecuencias de un mal reclutamiento y selección de personal lo cual puede llegar a traducirse en una mala calidad del servicio, un ineficiente trabajo en equipo, una actitud negativa por parte del empleado y problemas relacionados con la gestión de clientes, por lo cual se trata por todos los medios de escoger al candidato adecuado, pero a veces resulta inevitable una mala decisión en la selección del futuro empleado, por lo cual hay que reflexionar sobre la importancia de un efectivo reclutamiento y selección de personal y su impacto en la empresa, siempre hay que recordar que un cliente que se va satisfecho volverá,

pero un cliente descontento supone que habrá diez que no le llegarán a conocer la empresa.

Hoy en día las empresas que triunfan en el mercado, son aquellas que reconocen en el cliente su razón de ser, por lo que en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social existe la necesidad de conocer al cliente para satisfacer con oportunidad sus necesidades y expectativas por medio del mejoramiento en la eficiencia de la calidad del servicio ya cada segundo que se tome un empleado para conocer al cliente, sus necesidades, su estilo de vida, sus anhelos, no representara una pérdida de tiempo para el empleado, es más bien un forma de estudiar a nuestros clientes para conocer sus actitudes, sus debilidades y fortalezas para ofrecerles un mejor servicio de mayor calidad.

La falta de capacitación adecuada al personal de contacto es la principal causa de pérdida de clientes en la empresa es por haberse sentido despreciados por alguien del personal, bien por una mala atención, servicio o por indiferencia. Sólo es necesario causar una vez esta sensación en el cliente para que se aleje para siempre, es muy necesario, por tanto, disponer de personal adecuado para atender a los clientes ya que esto garantizará su satisfacción y aumentará confianza en la empresa.

### **1.2.3 Prognosis**

La baja afluencia de los clientes fijos que benefician a la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, se debe a la contratación de personal ineficiente que por sus negligencias en el servicio lo cual deriva en clientes desconformes y la pérdida de los mismos ya que no se cumplió con las expectativas que tenía sobre el servicio lo cual es razón suficiente para que la empresa experimente pérdidas continuas en sus ingresos, despido de los trabajadores y, con la posibilidad del cierre de la misma.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera la inadecuada gestión del personal de contacto incide al cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿Cuáles son las causas para la inadecuada gestión del personal de contacto de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS?

¿Por qué es importante el cumplimiento de las expectativas del cliente Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS?

¿Cómo una eficiente gestión del personal de contacto ayudara al cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS?

#### **1.2.6 Delimitación del problema**

##### **Límite de contenido:**

- **Campo:** Administración
- **Área:** Recursos Humanos
- **Aspecto:** Gestión del personal de contacto

##### **Límite Espacial:**

El presente proyecto se lo realizó en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato en el sector de la Unidad Nacional y Bolívar, en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS

**Límite temporal:**

La siguiente investigación se realizó desde Noviembre del 2012 hasta Abril del 2013.

**1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación se realiza con el propósito de conocer que inconvenientes ha generado el incumplimiento de las expectativas del cliente debido a la inadecuada gestión del personal de contacto en la institución, puesto que la institución tiene ya una deficiencia en el cumplimiento de actividades del personal, el investigador pretende demostrar que lo más importante para una empresa es el cliente, por lo cual se debe siempre brindar un servicio de calidad que se da por parte del personal de contacto. Además, el mundo globalizado en el que vivimos nos exige día a día ser más eficientes y eficaces, realizando un servicio de calidad por competencias que lleve a la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS” al éxito, como empresa que desea implementar un sistema de servicio con la finalidad de transmitir al cliente confianza, seriedad y seguridad profesional frente a la necesidad del cliente.

El objetivo del sistema de servicio es brindar un soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente donde se detallan instrucciones, recomendaciones, capacitación y procedimientos internos, que contribuirá a mejorar la atención, requisito indispensable para asegurar a los clientes a través de un buen servicio logrando así su confianza y fidelidad, hecho del cual depende la continuidad de la empresa con una posición segura en el mercado.



## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Determinar la Gestión del personal de contacto adecuada para el cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”.

### **1.4.2 Específicos**

Identificar cuáles son las causas de la inadecuada gestión del personal de contacto de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”?

Analizar porque es importante el cumplimiento de las expectativas del cliente Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”?

Proponer la elaboración de un manual de Atención al Cliente para mejorar el servicio en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Según (PASMAY, 2012), “EL PERSONAL DE CONTACTO Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA HOSTERÍA FLOR DE CANELA DE LA CIUDAD DEL PUYO”.

#### **Objetivo General**

Determinar si el personal de contacto influye en el servicio al cliente de la Hostería FLOR DE CANELA de la ciudad de Puyo

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el desenvolvimiento del personal de contacto, aplicando una investigación de campo, para un eficiente atención y servicio al cliente de la Hostería Flor de Canela.

Analizar el grado de percepción del cliente externo, aplicando encuestas, frente al servicio y atención que le brinda el personal de contacto de la Hostería Flor de Canela de la ciudad del Puyo.

Proponer un plan de capacitación para el personal de contacto, que permita mejorar la eficacia y eficiencia del servicio que ofrece la Hostería Flor de Canela de la ciudad de Puyo.

#### **Conclusiones**

Una vez finalizada la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- Existe una marcada insatisfacción, porque no se brindó una atención adecuada, es decir un trato cortés y empatía al momento de entregar el

servicio en la Hostería, esto contribuye a la pérdida de clientes y por ende una baja rentabilidad en la empresa.

- Se determinó que el servicio debe ser mejorado, ya que el proceso de atención al cliente presenta múltiples falencias, lo cual genera insatisfacción por parte de los turistas que prefieren hospedarse en la Hostería Flor de Canela.
- Se concluye que la actitud del personal de contacto frente a un problema con los clientes es indiferente, no existe la suficiente confianza y apertura para proporcionar la información necesaria a los turistas que visitan la Hostería Flor de Canela.

Según (SANCHEZ, 2012), “EL MARKETING INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.”

### **Objetivo General**

Establecer de qué manera incide el marketing interno en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar cómo se maneja el marketing interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.
- Analizar que estrategias ha empleado la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. con sus clientes.
- Proponer la Implementación de un Plan de Marketing Interno para mejorar la atención a los clientes de la Cooperativa

## Conclusiones

Las conclusiones generales a las que se llegó luego del trabajo de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados son:

- Tanto el cliente interno como externo, expresaron que reciben poco apoyo de la Cooperativa para su desarrollo. El cliente externo expresó que sus intereses personales no son tomados en cuenta. En el caso del cliente interno, no saben si han progresado laboralmente. Se pudo apreciar que la Cooperativa no maneja un adecuado marketing interno, es necesario mejorar los procesos institucionales internos para incrementar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades y lograr mejorar la calidad de servicio y satisfacer las necesidades del cliente externo.
- Se detectó deficiencias en la comunicación entre cliente interno y cliente externo por la falta de atención a sus requerimientos. Los clientes externos sienten que no se les brinda una información clara, precisa y oportuna sobre los servicios que ofrece la Cooperativa. El trabajo en equipo entre los clientes internos se ve afectado por la poca comunicación interna que existe.
- Se detectó que existe desmotivación en los clientes internos de la Cooperativa en algunos aspectos como no recibir un salario justo, falta de comunicación oportuna y abierta entre los clientes internos, no tomar en cuenta sus ideas y opiniones, no existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, el ambiente laboral no es bueno. Lo que repercute en la actitud de servicio hacia el cliente externo, el cual tampoco se ve motivado a utilizar sus servicios

Según (VILLACIS, 2012), “LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY LTDA”.

### **Objetivo General.**

Determinar de qué manera incide la inadecuada Calidad del Servicio en la Satisfacción del Cliente de la Cooperativa Sumak Kawsay Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades y exigencias de los socios mediante la investigación para satisfacer las necesidades de quienes hacen uso de los servicios de la cooperativa Sumak Kawsay Ltda.
- Diagnosticar si el personal que integra a la cooperativa está bien Capacitado para atender debidamente a los socios.
- Proponer un plan de capacitación al personal que ayudará a mejorar la Calidad del Servicio para la Satisfacción al Cliente.

### **Conclusiones**

Después de efectuado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al tabular cada una de las encuestas aplicadas en el proceso de investigación, tanto a clientes internos como externos de la cooperativa, y alcanzar los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, es importante la formulación de las conclusiones las mismas que permitirán la mejora de la Calidad de los Servicios que ofrece la Cooperativa Sumak Kawsay Ltda. y sobre los objetivos que persigue la presente investigación hemos establecido las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- A través de las encuestas realizadas se pudo notar que los empleados no reciben capacitaciones permanentes, y en caso de haberlas no hay una asistencia del personal en su totalidad por diversos motivos.

- La imagen que tiene la cooperativa tanto para los clientes internos como externos es buena, lo que se debe encaminar a que sea muy bueno, en el ambiente del Servicio al Cliente dentro de la institución.
- Los socios – clientes tienen confianza en la cooperativa aunque no existe agilidad en la entrega del servicio por parte de los funcionarios que laboran en la misma, por lo que se considera que la cooperativa debe mejorar la atención, de lo contrario no podrá alcanzar un liderazgo.
- La Cooperativa Sumak Kawsay Ltda. Cumple con las metas propuestas, aunque la atención al cliente muchas veces no es rápida y oportuna, el cliente requiere un servicio con atributos que satisfagan las necesidades dinámicas del mismo.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Para la presente investigación se aplicó el paradigma Crítico – Propositivo, pues su finalidad será detectar, analizar y comprender las causas que originan el problema en la empresa y se planteará opciones o alternativas de solución a la problemática por la que atraviesa la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FID”.

El método que se utilizó en la investigación es netamente cualitativa, donde existe una relación lógica y reflexiva entre la teoría y práctica, por lo que se plantea un sistema de gestión del personal de contacto el mismo que se aplicará en el futuro por quienes se encuentran al frente de la empresa.

Además es cuantitativa ya que nos permitirá determinar y explicar el problema a través de la recolección de grandes cantidades de datos que permitan fundamentar sólidamente una hipótesis.

## 2.3 Fundamentación Legal

La presente trabajo de investigación se respalda en el Código de Trabajo.

Art.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar.
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos.
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- d) Observar buena conducta durante el trabajo.
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltara al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- h) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;  
y
- i) Las demás establecidas en este código.

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines.

1. La capacitación profesional.

2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

## 2.4 Categorías Fundamentales

### *VARIABLE INDEPENDIENTE*



### *VARIABLE DEPENDIENTE*

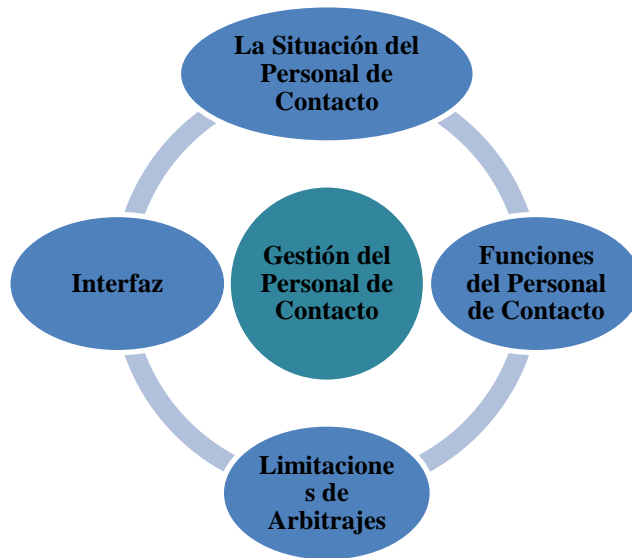


**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera

**Ilustración 02:** Categorización de Variables.





**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera

**Ilustración 03:** Constelación de Ideas (Variable Independiente)



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera

**Ilustración 04:** Constelación de Ideas (Variable Dependiente)

## GESTIÓN DEL PERSONAL

Según (ARNOLETTO, 2007, pág. 31) Una servucción exige definir con precisión los elementos que intervendrán, entre ellos el personal de contacto, cuya cantidad, perfil profesional, tareas y presentación física dependerán del servicio a ofrecer, su nivel, etc. Se debe definir también el estilo de comportamiento que se considera conveniente al caso, las tareas a cumplir y las áreas de autonomía decisional, tema crítico porque el personal de contacto personifica a la empresa ante los ojos del cliente.

En todo caso, el personal de contacto está en la “línea de fuego”, en una interface en el cliente y la empresa, y está allí por dos razones principales; servir al cliente y defender los intereses de la empresa. El cliente quiere obtener el mejor servicio, de acuerdo a su valoración subjetiva, al menor coste posible, y además quiere ser reconocido, tratado con consideración y respeto, con la rapidez. Al mismo tiempo el personal de contacto debe defender los intereses monetario de la empresa, el respeto de las normas y procedimientos establecidos para la prestación del servicio, y evitar otros daños, como el deterioro abusivo del soporte físico, ya la obtención de compensaciones monetarias si este se produjera.

A lo que aporta (CALVIN & LAVENEZIANA, 2010) Hay que definir el perfil de las personas que estarán en contacto con los clientes, su número, sus perfiles, sus tareas, sus uniformes, etc.,

Se trata de definir el comportamiento de cara al cliente y al sistema, ya que ejerce una fuerte influencia sobre el cliente, es función del Personal de Contacto controlar sus emociones y contener las del cliente.

Otro aspecto a definir son las relaciones entre el Personal de Contacto y los elementos del soporte físico, a fin de permitir o no que modifiquen a gusto las instalaciones ya que personifica a la empresa, la tangibiliza, da seguridad, da un rostro.

Por lo contrario (EIGLIER & LANGEARD, 2005, pág. 58) Pretender proponer soluciones claras y definitivas a los problemas de la gestión del personal que acaban de ser puestas en evidencia no parece realista; conviene más bien explorar pistas de reflexión sobre las que los investigadores podrían concentrar sus esfuerzos y los prácticos ejercer su creatividad. Estos ejes de acción se organizan alrededor de cuatro temas importantes: definición del estilo del personal en contacto, puesta a punto precisa de sus funciones, su responsabilización, Y las acciones a desarrollar en el primer nivel de dirección. Estos ejes no son probablemente exhaustivos, resultan de un examen profundo de la problemática del personal en contacto, y sobre todo de numerosas entrevistas con responsables de empresas de servicio.

La gestión del personal de contacto cumple un papel fundamental en la empresa, ya que al ser aplicada de manera correcta elevara los estándares de calidad en el servicio al cliente lo cual derivara en clientes satisfechos, crecimiento empresarial y posicionamiento mercado que hoy en día es muy competitivo.

## **ELEMENTOS DE LA SERVUCCIÓN**

Según (ARNOLETTO, 2007, pág. 31) Qué se necesita para “fabricar” un servicio? Antes que nada, se necesita mano de obra, no de manufactura sino especializada en servicios, a la que llamaremos “personal de contacto”. También es necesario un elemento material, una especie de equivalente de las máquinas, al que denominaremos “soporte físico”. Finalmente necesitamos un “cliente”, beneficiario del servicio, sin el cual dicho servicio directamente no existe. Aquí hay una diferencia con los productos, que existen de por sí. El cliente de un servicio es, a la vez, actor, productor y consumidor del servicio, que sin él no cobra vida.

Los elementos de la servucción son:

**El cliente:** Es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable.

**El soporte físico:** Es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos. Hay dos grandes clases de soportes físicos:

- Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio, vale decir, los objetos, muebles o máquinas que se requieren.
- El entorno material en que se desarrolla el servicio, o sea los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio.

**El personal de contacto:** Se trata de la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. En algunos casos, el personal de contacto puede no existir, en servucciones que son realizadas directamente por el cliente.

**El servicio:** Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos de base ya mencionados.

**El sistema de organización interna:** El soporte físico y el personal de contacto son la parte visible de una empresa de servicios. Hay una parte no visible, la organización interna, que cuenta con todas las funciones clásicas de toda empresa y con otras específicas, necesarias para la realización del servicio.

**Los demás clientes:** Generalmente, en cualquier prestación de servicios, hay varios clientes a la vez, que interactúan de diversos modos entre sí y con el personal de contacto, lo que influye en la calidad del servicio y en la percepción de dicha calidad.

Para (VARO, 1994, págs. 79-80) La calidad del servicio depende de la calidad de los elementos de la servucción –el soporte físico, el personal, y los clientes de la coherencia entre ellos.

**El Soporte Físico:** la calidad de los elementos físicos utilizados en la prestación de servicios está condicionada por:

- *La calidad intrínseca.* Tiene una influencia directa sobre la calidad del servicio, además de afectar a la percepción del mismo
- *La complejidad.* Las nuevas tecnologías permiten conseguir más y mejores prestaciones del servicio.
- *La facilidad de mantenimiento.* Tanto del preventivo como es reparador
- *La facilidad de uso.* Tanto si lo utiliza el personal como si lo usa el cliente permite una mejor y más fácil prestación del servicio.

### **El Personal**

La calidad del personal de las empresas de servicio está ligada a:

- *La cualificación profesional.* Es la aptitud del personal para desarrollar sus funciones técnicas.
- *La disponibilidad.* Es la actitud de compromiso con el servicio; significa la respuesta del personal siempre que el cliente lo necesita.
- *La presencia o apariencia física.* Forma parte de los elementos tangibles del servicio y constituye un factor de imagen y de seguridad

### **Los Clientes**

En los clientes la calidad del servicio está vinculada a:

- *La similitud.* La homogeneidad de los clientes es la base de la segmentación del mercado la cual facilita el diseño del servicio para múltiples usuarios.
- *La eficacia de la participación.* La participación del cliente en el proceso de la producción-consumo es una de las características esenciales de los servicios

Según (EIGLIER & LANGEARD, 2005, págs. 14-15),

## **LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVICION**

### **El Cliente**

La noción de cliente no necesita explicación particular. Como acabamos de ver, es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial, y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable: sin éste el servicio no puede existir. Si una habitación de hotel no es ocupada durante una noche, si el tren o el autobús se van con asientos disponibles, no hay servicio; simplemente hay capacidades disponibles, potencialidades de servicio.

### **El Soporte Físico**

Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirán o bien el personal en contacto, o bien el cliente, o bien a menudo los dos a la vez. Este soporte físico puede escindirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el servicio.

a) Los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles o máquinas puestas a disposición del personal en contacto, y/o del cliente. Su utilización por uno u otro permitirá la realización del servicio.

b) El entorno está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: se trata de la localización, de los edificios, del decorado y de la disposición en los que se efectúa la servucción.

### **El Personal en Contacto**

Se trata de la persona o de las personas empleadas por la empresa de servicio, y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente: personal de recepción en los hoteles, cajeros de banco, azafatas en los transportes, etc.

Debemos señalar que, al contrario del cliente y del soporte físico, el personal en contacto puede no existir en algunas servucciones, en tal caso son realizadas únicamente por el cliente. Es el caso de la habitación de hotel o del distribuidor automático de billetes.

### **El Servicio**

Como en el caso del sector no comercial de la economía, o del producto en una fábrica, el servicio en sí, constituye el objetivo del sistema, y por ello mismo su resultado; incluso es la mejor definición genérica que se puede dar del servicio: es

la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente: es el hecho de estar descansado si se trata de un hotel, o de ser transportado de una ciudad a otra si se trata del tren.

El sistema de servicio tal como acaba de ser presentado es demasiado reductor de la realidad. Para tener una representación completa de la servucción de una empresa de servicio, es necesario añadirle dos elementos más: el sistema de organización interno de la empresa de servicio y los demás clientes de la empresa de servicio.

Los elementos de la servucción al ser utilizados de manera eficiente en la empresa se resolverían muchos problemas con respecto al servicio al cliente, lo cual ayudaría a la misma a mejorar su rendimiento frente al cliente.

### **SISTEMA DE SERVUCCIÓN**

Según (**ARNOLETTO, 2007, pág. 28**) Servucción es un neologismo para designar al proceso de “fabricación” de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como llamamos al proceso de elaboración de un “producto”.

Del mismo modo que para fabricar un producto se necesita un “sistema de producción” y, básicamente, la concurrencia ordenada de tres conjunto de elementos: mano de obra, máquinas y materias primas, en interacciones perfectamente ordenadas, hasta llegar al producto terminado y luego ponerlo a disposición de los eventuales compradores mediante un sistema de distribución y comercialización; del mismo modo cabe analizar el caso de los servicios.

A lo que acotan (**EIGLIER & LANGEARD, 2005, págs. 3-4**) Elaborar una definición de los servicios es algo muy difícil; muchos lo han intentado, y pocos han conseguido un resultado preciso y satisfactorio. Dar otra no añadiría nada al asunto, por lo que este problema de definición será por el momento dejado de lado, a pesar de que sea muy poco satisfactorio para mentes cartesianas.

Está claro que un servicio posee un valor a los ojos del que lo ofrece como a los del consumidor; su cliente. Este valor sólo se hace efectivo bajo dos condiciones: por una parte las facilidades en material y personal pertenecientes a la empresa de servicio están disponibles, por otra el cliente siente la necesidad. y, acudiendo a la empresa de servicio, la satisface. Por ejemplo: el valor de una habitación de hotel, expresado por su precio anunciado, permanece teórico hasta que un viajero se presenta y la alquila para una noche. Si no viene ningún viajero, el valor para esa noche no se hará nunca efectivo. En realidad, el valor sólo existe cuando existe el servicio. Interrogarse sobre el valor de un servicio viene a plantear la pregunta de la creación del servicio y por tanto de su producción.

¿Es fabricado un servicio del mismo modo que un bien cualquiera? He aquí una pregunta que puede parecer descabellada por dos razones. Inicialmente, porque cuando se habla de producción, se piensa en una fábrica y por tanto en la fabricación de bienes tangibles, nunca de servicios; además la expresión «fábrica de servicios» ¿tiene un solo significado? Por lo que se refiere a la semántica, un proceso de producción desemboca necesariamente en un producto tangible; las dos palabras tienen la misma raíz. La expresión «producción de un servicios suena mal; en realidad no existe una palabra con la misma raíz que la palabra servicio, que dé cuenta del proceso de fabricación del servicio.

Para **(DOMINGUEZ, 2006, págs. 58-59)** En la cotidianeidad se habla permanente de producto, de producir, de producción; generalmente tenemos en nuestra mente las industrias de manufactura y/o de servicios; pero debemos comenzar por familiarizarnos también con los términos servicio, servir y servucción, como componentes básicos y de soporte para dar un valor agregado para que las empresas puedan llegar a ser competitivas en la administración, venta y distribución de sus productos.

Así que el sistema de servucción es la fabricación de servicios mediante la utilización adecuada y eficiente de los elementos que mejoran el desempeño de la empresa y le dará un valor agregado al servicio al cliente.

## **MARKETING DE SERVICIOS**

Según **(MUÑIZ, 2012)** En consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector.

Para **(BONTA & FARBER, 1994, pág. 32)** El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos — los servicios—, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.

Según **(definicion.de/marketing-de-servicios/#ixzz2EUilTb3X, 2008)** Los servicios, por otra parte, constituyen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente. Un servicio es un bien no material (intangibles), que suele cumplir con características como la inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos), la perecibilidad (no se puede almacenar) y la heterogeneidad (dos servicios nunca pueden ser idénticos).

La definición de estos conceptos nos permite hacer referencia al marketing de servicios, que es la rama de la mercadotecnia que se especializa en esta categoría especial de productos o bienes.

Esta especialización del marketing, por lo tanto, debe partir de las características básicas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, percibibilidad y heterogeneidad) para establecer las estrategias de gestión comercial.

Esto quiere decir que el marketing de servicios debe tener en cuenta la naturaleza preponderantemente intangible del servicio (lo que puede dificultar la selección de las ofertas competitivas por parte del consumidor) y la imposibilidad de almacenamiento (algo que aporta incertidumbre al marketing de servicios), entre otras cuestiones.

El marketing de servicios se deriva del marketing tradicional el cual está enfocado a cómo hay que promocionar, vender un servicio de manera precisa y eficiente logrando satisfacer las expectativas y necesidades del cliente a través de la empresa.

### **CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**

Según **(ALVARADO, 2001, pág. 119)** Las expectativas de los clientes se traducen a objetivos de los procesos fundamentales. A su vez, los objetivos se traducen en la oferta de valor que la empresa ofrece a los clientes. La oferta de valor no sólo incluye el producto o servicio tangible sino que también incorpora las dimensiones intangibles que el cliente valora, tales como la imagen de la empresa o las relaciones con el personal de la compañía.

A lo que acota **(SETÓ, 2004, págs. 18-19)** Las expectativas pueden ser definidas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente, Es decir cada vez que un cliente se dirige a una empresa para solicitar la prestación de un servicio tiene creada una expectativa sobre cómo va a ser ese servicio.

Las expectativas del cliente cuando entra en contacto con la empresa pueden venir determinadas por varios elementos. Pero en cualquier caso resulta interesante distinguir entre dos situaciones: (a) cuando es la primera vez que el cliente se relaciona con el proveedor del servicio, y (b) cuando el cliente ya se ha relacionado en alguna otra ocasión con el mismo.

Según **(KOTLER & KELLER, 2006, pág. 144)** Las expectativas de los clientes ¿Cómo es que los clientes conforman sus expectativas? Pues a través de experiencias de compra anteriores, de consejos de amigos y compañeros. Y de información y promesas de la empresa y de la competencia. Si la empresa incrementa demasiado las expectativas, es probable que el cliente quede



insatisfecho. Sin embargo, si la empresa establece expectativas demasiado bajas, no conseguirá atraer a suficientes clientes aunque pueda satisfacer a los que decidan comprar.

Las empresas deben tener como prioridad cumplir las expectativas que el cliente con el servicio y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades lo cual hará que el mismo regrese a la empresa.

## **FACTORES QUE INFLUYEN LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**

Según (PERÉZ, 2000, págs. 93-94) Una amplia gama de hechos contribuye a conformar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un servicio; entre ellos se encuentran los siguientes:

- ✓ Experiencias previas con el suministrador.
- ✓ Referencias de terceros. Publicidad.
- ✓ Imagen y reputación. Precio.
- ✓ Contactos previos.
- ✓ Avances tecnológicos.
- ✓ Aspectos relacionados con el desempeño del personal:
  - Facilidad de trato. Amabilidad.
  - Saber escuchar al cliente. Confiabilidad.
  - Capacidad de empatía para «sintonizar» con las expectativas del cliente.
  - Capacidad para adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente.
  - Disponibilidad personal frente al servicio.
  - Capacidades técnicas para el desempeño del trabajo que transmitan al cliente confianza, seriedad y seguridad. Profesionalidad.
  - Promesas realizadas.

Y, evidentemente, las necesidades reales del cliente, tanto profesionales como personales.

Todos los factores mencionados, a través de su influencia sobre las expectativas, influyen en el nivel de calidad alcanzado. Esto puede parecer contradictorio, pero de una persona con facilidad de trato, que empatiza con facilidad y cualificada técnicamente el cliente espera un nivel de servicio superior y es más exigente a la hora de juzgar sobre la calidad del servicio que acaba de recibir. Para eliminar esta contradicción aparente se deberían introducir consideraciones respecto al precio de venta.

Lo que se acaba de mencionar tiene más importancia aún cuando lo que compra el cliente son las actuaciones y el desempeño del empleado de primera línea, por ejemplo, en un asesoramiento fiscal.

Según (ARBOS, 2010, págs. 46-47) Los factores que influyen en las expectativas de los clientes son:

### **Comunicación cliente-cliente**

Constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas. Es la información que transmite un cliente antiguo a un cliente potencial al comunicarle sus experiencias sobre un determinado servicio.

En función del grado de satisfacción del cliente se pueden generar nuevos clientes o perder muchos otros.

### **Necesidades Personales**

Lo que desea el cliente para satisfacer sus necesidades también condiciona las expectativas. Los deseos varían de un cliente a otro, ya que uno puede valorar más que el servicio sea comprensible y otro que le ofrezca gran cantidad de posibilidades.

### **Experiencias Anteriores**

Las experiencias anteriores en un mismo servicio provocan que se modifiquen las expectativas. Si se contrata de nuevo un servicio las expectativas serán más altas, por ejemplo, en el trato, amabilidad y cortesía, que si no se conoce el servicio y lo que interesa son los buenos resultados.

### **Comunicación Externa**

Es la comunicación que ofrecen las empresas a los clientes. Puede ser recibida mediante mensajes directos o indirectos. La publicidad sobre el servicio en un medio de comunicación sería un mensaje directo. La apariencia de las oficinas o el formalismo en la manera de contratar el servicio serían mensajes indirectos.

El precio del servicio es una característica que complementa cada uno de los otros factores. El cliente valorará este precio en función de la tarifa y las expectativas que se le ofrecen.

Según (CUATRECASAS, 2012, págs. 646-647) En los servicios, para definir los requisitos no siempre se puede hablar previa mente con el cliente, de modo que la calidad puede estar muy orientada a igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Por ello puede ser muy interesante analizar cuáles son los factores que influyen en las expectativas de los clientes:

- **Comunicación cliente-cliente:** se trata de la información que transmite un cliente antiguo a un cliente potencial al comunicarle sus experiencias sobre un determinado servicio.

- Necesidades personales: los deseos de los clientes varían, por las diferencias de personalidad de los mismos.
- Experiencias anteriores: las expectativas se modifican al contratar de nuevo un servicio, ya que el cliente siempre espera más, como por ejemplo en el trato, amabilidad y cortesía.
- Comunicación externa: es la comunicación que ofrecen las empresas a los clientes, por ejemplo, en forma de publicidad (mensaje directo) o por la apariencia de las oficinas (mensaje indirecto).

El precio del servicio es una característica que complementa cada uno de los otros factores. El cliente valorará este precio en función de la tarifa y las expectativas que se le ofrezcan.

Los servicios tienen sus propios criterios de evaluación, que se pueden resumir en los que siguen:

- Elementos tangibles: disponibilidad de instalaciones físicas, oficinas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Capacidad de respuesta: habilidad del proveedor para realizar el servicio con calidad y rapidez y disposición para ayudar a los clientes
- Profesionalidad: posesión de las capacidades requeridas y conocimiento de la realización del servicio.
- Cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal que trata el cliente.
- Seguridad: inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- Accesibilidad: capacidad de un servicio de ser accesible y fácil de contactar.
- Comunicación: mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como saber escucharlos.
- Comprensión: esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades.

Siempre que no se cumplan las expectativas del cliente se producirán deficiencias en los servicios que derivarán en desviaciones entre lo que la empresa ofrece y lo que el cliente espera, tal y como ya se vio a propósito de la cadena logística.

Al conocer cuáles son los factores que influyen en las expectativas de tienen los clientes al momento de solicitar el servicio a la empresa lograremos de manera efectiva satisfacer sus necesidades y así lograr que el cliente regrese.

## **TIPOS DE EXPECTATIVAS DE SERVICIO**

Según (DE ANDRÉS, 2007, pág. 36) Significado y tipo de expectativas:

**Servicio esperado y adecuado.** Es la imagen que tiene el cliente antes de que tenga lugar el servicio que solicita. Los usuarios, que son realistas comprenden que las empresas no puedan proporcionar el nivel de exigencia que ellos demandan, por lo que tienen un nivel limitado de expectativas que se conoce como servicio adecuado, que es el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptan sin sentirse insatisfechos.

**Servicio deseado.** Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir. Es una combinación entre lo que considera que “debe ser” con lo que “puede ser”. Si se desea un buen servicio, el nivel será mayor que si se desea un servicio deficiente.

**Zona de tolerancia.** Dado que el servicio es consumido en el momento en que se presta, se puede decir que no existen dos servicios exactamente iguales ya que, entre otras, va a depender de las circunstancias en que se encuentre el empleado de prestar el servicio, por lo que entre dos servicios pueden ser “iguales”, pero no son idénticos”. El grado que los usuarios aceptan esa variación es la “zona de tolerancia. Un desempeño por debajo del servicio adecuado causará insatisfacción; por el contrario, si se supera el servicio deseado se supera la satisfacción llegándose al “deleite del usuario”.

A lo que acota (CUBILLO & CERVIÑO, 2008, págs. 43-44) Para poder hacer distinciones entre diferentes tipos de expectativas y tener un marco de referencia que permita a las organizaciones entender la influencia que tienen en la evaluación que hace el cliente de la prestación del servicio.

- Nivel Deseado: Lo que el cliente espera recibir. Una mezcla de lo que él cree que “puede ser” y “debe ser”\
- Nivel Adecuado: refleja lo que el cliente encuentra aceptable, y en parte una función de lo que el cliente estima que “será” el servicio, es decir su nivel previsto.
- Zona de Tolerancia: que separa los dos niveles. Es el rango de prestación del servicio que el cliente considera satisfactoria. Por debajo de la zona de tolerancia causa disgusto al cliente y disminuye su lealtad.

Según (**BARROSO & ARMARIO, 1999, pág. 143**) Las expectativas predictivas hacen referencia a la creencia de los clientes sobre el resultado de una relación, es decir, lo que creen que va a ocurrir. Por su parte, las normativas implican la existencia de una cierta norma o estándar, es decir, lo que a juicio de los clientes podría ocurrir y debería ocurrir.

Estas dos expectativas nos permiten hablar de dos niveles diferentes de servicio: el servicio adecuado y el servicio deseado. El servicio deseado es aquel nivel de servicio que los clientes esperan recibir para cumplir con ello sus deseos. No obstante, los clientes saben reconocer que esto no es siempre posible, por lo que coexiste con éste un nivel de servicio que los clientes aceptarán, correspondiente a su vez a un nivel más bajo de expectativas, denominado servicio adecuado. En base a esta distinción, podemos establecer dos niveles diferentes que le sirven al cliente para valorar un servicio: lo que desean y lo que consideran aceptable.

Los tipos de expectativas de los clientes deben ser de conocimiento de la empresa para poder cumplirlas y así el cliente tenga el servicio que merece.

## **EL CLIENTE Y SUS EXPECTATIVAS DEL SERVICIO**

Según (**VARO, 1994, pág. 516**) El servicio tienen que describir las expectativas del cliente con un lenguaje que entiendan los proveedores y al cual le encuentren significado. Establecer normas de servicio estriba en definir las expectativas del cliente en unos términos fácilmente comprensibles para el empleado. Las normas de calidad del servicio son indicadores de rendimientos y no normas de funcionamiento: por esta razón, las normas se expresan en términos de resultados esperados por los usuarios. Conocidas las expectativas del cliente referentes al servicio, hay que determinar qué trabajos deben ejecutarse para cumplirlas y el modo de realizarlos.

Las normas clarifican el papel del servicio, ponen de manifiesto las relaciones y especifican los mínimos para satisfacer las necesidades de los clientes. La mayor satisfacción del usuario estará ligada a la motivación del trabajador. La prioridad esencial de las normas de servicio es especificar el modelo de comportamiento que los clientes y la Dirección desean de los empleados.

Según (**COTTEL, 1991, pág. 22**) Cuando usted satisface las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales y, en consecuencia, califican su servicio como satisfactorio. Cuando usted no satisface las expectativas de los clientes (si, por ejemplo, sus expectativas son más altas que el servicio que realmente les ofreció), la calificación será negativa y el cliente calificará su servicio como no satisfactorio. Si su servicio sobrepasa las expectativas de los clientes, la satisfacción será positiva y el cliente calificará su servicio como superior.

Según **(GOSSO, 2008, pág. 78)** Las características de desempeño que esperan recibir los clientes en la prestación de un servicio, conforman sus expectativas. Estas expectativas están compuestas por dos dimensiones: una estructural y otra emocional. La primera, se refiere a todo lo asociado con los elementos tangibles del proceso de prestación de un servicio, como puede ser el uniforme del personal o la limpieza del lugar. En tanto que, la segunda, tiene que ver con el plano emocional del cliente, sobre cómo espera sentir la experiencia del servicio.

El cliente espera mucho del servicio que brinda la empresa por eso acude a ella, pero en el momento que esa expectativa no se cumpla el cliente nunca más volverá por lo cual el servicio debe ser de calidad así la empresa no lo perderá

### **PROMESAS EXPLICITAS**

Según **(DE ANDRÉS, 2007, pág. 45)** Afirmaciones acerca del servicio que realiza una organización. El proveedor del servicio, lo controla por completo. Estas promesas influyen en el servicio deseado y en el servicio predecido. Dan forma a los deseos de los clientes y a sus predicciones cuando establezcan un posterior encuentro con el servicio.

Según **(BAJAC & FERNANDEZ, 2003, pág. 377)** La presión de la competencia y la necesidad de generar nuevos negocios puede incitar a que la empresa prometa más de lo que puede dar a sus clientes, en aras de obtener una venta adicional.

Las sonrisas del personal que puede mostrar la publicidad televisiva de un servicio, generan la expectativa en el cliente sobre la forma como será atendido. Cuando las promesas son explícitas, como en el caso de brindar el servicio dentro de determinado lapso, el cliente puede recordar con precisión la promesa que la empresa le realizó, y compararla fácilmente con el desempeño observado.

Para **(VALDEZ & RUIZ, 2001, pág. 162)** Las promesas explícitas hechas por la organización a los consumidores, a través de la publicidad, la venta personal, los contratos, etc. Estas promesas tienen un impacto directo sobre el servicio que se espera recibir, de manera que un bonito anuncio acerca de un establecimiento de turismo rural y su localización generará entre los turistas unas elevadas expectativas sobre el servicio en cuestión

Al prometer a los clientes servicios de máxima calidad sus expectativas crecerán pero al no cumplir lo ofrecido los clientes tendrán una mala imagen de la empresa ya que no cumplió con lo acordado, por lo cual se debe prometer lo que se puede cumplir y así el cliente se irá satisfecho.

## **PROMESAS IMPLÍCITAS**

Según **(VALDEZ & RUIZ, 2001, pág. 162)** Las promesas implícitas, que son señales, “pistas”, que hacen suponer cómo podría ser el servicio. Dentro de este grupo se hallan el precio y los elementos tangibles asociados con el servicio. Los cuales se utilizan frecuentemente como indicadores de calidad (al ser los servicios esencialmente intangibles, inseparables y heterogéneos, evaluar la calidad de los mismos no resulta fácil y se tiende a buscar evidencias físicas asociadas con ellos). Así, si los precios son elevados, los turistas asumen que el negocio debería prestar y va a prestar un servicio excelente o, al menos, bueno.

Para **(DE ANDRÉS, 2007, pág. 45)** Son ideas relacionadas con el servicio de las que se deduce lo que el servicio es en sí. Están dominadas por el precio. A mayor precio se espera mayor servicio o un servicio de más calidad.

Según **(ILDEFONSO, 2005, pág. 333)** Los proveedores de los servicios hacen promesas al mercado, que pueden ser explícitas como lo que promete la fuerza de ventas o lo que aparece en la publicidad. Estas promesas crean expectativas de los que los consumidores pueden encontrar y también de lo que esperan encontrar.

Al momento de prestar un servicio al cliente el cliente deducirá a partir del precio entre más elevado sea el mismo las expectativas del cliente crecerán de igual manera por lo cual al que brindar el servicio a adecuado a lo que el cliente está pagando.

## **COMUNICACIÓN**

Según **(PAZ, 2005, págs. 6-7)** La comunicación tiene un papel fundamental en el servicio al cliente. Considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa» ya que toda empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia.

En esencia, podemos decir que la comunicación es la transmisión de información entre dos o más seres humanos; por información entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones.

Para transmitir estos contenidos se emplean signos. En servicio al cliente se trata, básicamente, de la palabra, que puede ser oral o escrita y que tendrá unos significados conocidos y compartidos por ambos interlocutores para que dicha comunicación alcance su objetivo.

Para **(DE ANDRÉS, 2007, pág. 45)** Es la transmisión boca-oreja. Se percibe como una información imparcial.

Según **(VALDEZ & RUIZ, 2001, pág. 162)** La comunicación "boca-oreja". Se trata de comentarios, opiniones, críticas, consejos, recomendaciones que se transmiten verbalmente de persona a persona, entre familiares, amigos o compañeros de trabajo y que comunican al cliente una idea de cómo va a ser el servicio (qué es lo que pueden esperar de él). Esta forma de comunicación tiene un peso especial como fuente de información y fuente generadora de expectativas, puesto que es percibida como imparcial y ejerce una enorme influencia sobre los clientes. Una comunicación positiva o favorable sobre una determinada empresa eleva las expectativas de los consumidores y aumenta las posibilidades de captar nuevos clientes.

La comunicación entre la empresa es primordial ya que de esa manera podremos conocer las necesidades del cliente y la expectativas del mismo lo cual ayudara a la empresa a mejorar el servicio que brinda a los mismo.

### **EXPERIENCIA PASADAS**

Según **(DE ANDRÉS, 2007, pág. 45)** Las experiencias anteriores dan forma a las predicciones del servicio.

Según **(BUSH, 2009, pág. 13)** Sus clientes traen consigo expectativas adicionales a cada una de las transacciones de servicio.

Basándose en sus experiencias pasadas con usted y con otros proveedores de servicios, los clientes dan por supuestas algunas cosas sobre lo que puede y no puede hacer por ellos. Si no satisface una expectativa de un cliente, ya sea que esté enterado de ella o no, aún si usted contribuyó a formar dicha expectativa o no, tiene el mismo impacto que si hubiera quebrantado cualquier otra promesa.

Para **(PUIG-DURÁN, 2006, pág. 5)** Las expectativas de un cliente respecto a un servicio están determinadas por sus experiencias pasadas con la empresa que presta dicho servicio o con las empresas de la competencia, por los efectos de las acciones de marketing y de publicidad sobre el consumidor, así como por los mensajes, de unos a otros, procedentes de otros individuos que hayan consumido el servicio

La empresa al momento de prestar un servicio al cliente lo debe hacer de manera eficiente y con amabilidad ya que si no es bien atendido los comentarios vertidos por el mismo no serán nada favorecedores para la empresa, pero si sucede lo contrario el cliente volverá y con el traerá 10 clientes más.

### **LA SITUACIÓN DEL PERSONAL DE CONTACTO**

Según **(EIGLIER & LANGEARD, 2005, págs. 50-51)** El examen atento de la situación en la que se encuentra el personal en contacto está lleno de enseñanzas.



Para utilizar una metáfora militar, está en el puesto más avanzado y más expuesto de la empresa; está en el frente. Claro, no se puede decir que el personal en contacto esté frente al enemigo, el cliente, pero este último representa seguramente el mundo exterior, lo desconocido, lo hostil y está en contacto con él. Desde cierto punto de vista, su situación es del todo parecida a la del vendedor, representante, técnico-comercial de la clásica empresa industrial que va a visitar al cliente para obtener pedidos. Una gran diferencia sin embargo: en general, salvo en el caso de algunas profesiones (enfermeras a domicilio, por ejemplo: el personal de contacto se encuentra entorno material controlado por la empresa, es decir, más seguro; está de alguna forma en su casa, lo que no es el caso del representante. La innumerable literatura dedicada a la gestión de la fuerza de venta muestra cuán importante, delicada y difícil de dirigir es la posición en la que se encuentra esta categoría de personal. Seguramente ocurre lo mismo con el personal en contacto, pero la literatura que le concierne está muy poco desarrollada.

Según (**MILIO, 2004, pág. 138**) El personal en contacto. Lo componen las personas empleadas por las empresas de servicios que trabajan en contacto con el cliente. Ejemplo: Las azafatas de los transportes, los camareros de los restaurantes, los agentes de viajes, los informadores turísticos, el personal de recepción de los hoteles, los monitores de turismo de aventura y riesgo, etc.

Este personal puede no existir en algunas seducciones si son realizadas sólo por el cliente. Ejemplo: Las máquinas expendedoras de billetes, de refrescos, las máquinas planchadoras de pantalones que existen en las habitaciones de algunos hoteles, etc. sustituyen al personal que debería realizar estas tareas.

El número de profesionales y sus perfiles, las tareas que desarrollen y cómo lo hagan, los uniformes, etc. del personal en contacto con los clientes son cuestiones que dependerán de lo que las empresas esperen de ellos, del servicio que quieran ofrecer y de cómo quieran ofrecerlo.

Recordamos de nuevo que desde el punto de vista del servicio, no se trata sólo del personal, sino también de las relaciones que los clientes tendrán con el resto de elementos del sistema de servucción.

La empresa debe definir no sólo el perfil de sus profesionales, sino también qué comportamiento es el más conveniente para el trato con el cliente y qué trabajo han de cumplir teniendo en cuenta que la forma de realizarlo ejerce una importante influencia en los sentimientos de cada cliente.

Según (**VARO, 1994, pág. 79**) El personal de contacto debe conocer la empresa, sus servicios y las necesidades del cliente.

Los conocimientos técnicos. Facilitan la traducción al lenguaje técnico de las necesidades de los clientes y su satisfacción.

Las soluciones. Deben darse tanto a los problemas que plantea el cliente como a los que surgen durante la prestación del servicio.

Los equipos. De ellos se pueden servir bien los trabajadores bien los propios clientes. La calidad intrínseca de los equipos influye de forma directa sobre la del servicio.

Los sistemas de información. Las nuevas tecnologías permiten la automatización de servicios, comunicaciones mejores y más rápidas y el tratamiento de datos más fiable.

El personal de contacto debe ser capacitado, amable, eficiente ante el cliente ya que de él depende que el cliente regrese o que nunca vuelva por lo que se debe tener profesionales idóneos ocupando esos puestos.

## **FUNCIONES DEL PERSONAL DE CONTACTO**

Según (MILIO, 2004, pág. 139) Cuando nos fijamos en la función del personal en contacto nos damos cuenta que existen dos tipos de funciones, una de tipo operacional y otra de tipo relacional.

Cuando hablamos de la función operacional, nos estamos refiriendo al conjunto de operaciones efectuadas por el personal en contacto. Es importante identificar las distintas funciones, tener en cuenta las posibles eventualidades que pueden presentarse y darles una respuesta, analizando el proceso de trabajo con todos sus detalles. Ejemplo: Los auxiliares de cabina en los aviones tienen como tarea fundamental la atención al pasajero desde que éste embarca, mientras dura el vuelo y hasta que abandona la aeronave. Esto lo hacen a través de la prestación de los servicios que estuvieran estipulados, como puede ser el servicio de alimentos y bebidas, el reparto de prensa, etc.

El personal en contacto sólo desempeña plenamente su función si hace sus tareas de forma eficaz y agradable para el cliente. El lado agradable de la interacción es el que constituye el papel relacional. Ejemplo: Tomando al mismo personal auxiliar de cabina de vuelo, cuanto más agradable y servicial se muestre, tanto mejor estará desempeñando esta función relacional y tanto más satisfecho conseguirá tener al viajero.

Según (EIGLIER & LANGEARD, 2005, pág. 54) Cuando nos fijamos en la función del personal en contacto, una simple mirada sobre la servucción muestra que este papel es doble: el personal en contacto debe efectuar cierto número de tareas precisas, por tanto tiene una función operacional. Pero, sin embargo, debe

efectuar estas tareas en presencia, con la ayuda, y para el cliente; por consiguiente tiene al mismo tiempo un papel de relación con la clientela, en esencia de marketing, que llamaremos función relacional.

A nuestro parecer, este doble papel siempre tiene que estar desempeñado por el personal en contacto; a título de ilustración, está reproducida en el anexo de este capítulo la ficha descriptiva de la inscripción de un cliente por la recepción del hotel Novotel, donde es fácil encontrar lo operacional y lo relacional.

Según (**CALVIN & LAVENEZIANA, 2010**) El Personal de Contacto tiene una función operacional, en la medida que debe realizar tareas precisas (armar planillas, efectuar pedidos, etc.). Pero también tiene una función relacional, ya que interactúa con los clientes de manera constante.

**Función operacional:** conjunto de operaciones que deben ser efectuadas por el Personal de Contacto. Son instrucciones muy precisas de las cuales depende el proceso de servucción. No siempre debe interactuar el cliente. Se representa en un diagrama para definir los pasos y las posibles eventualidades que puedan presentarse e identificar los posibles puntos de ruptura.

**Función relacional:** El Personal de Contacto debe desarrollar su labor en forma amable el cliente. Hace a la imagen de la empresa. Tres conjuntos de elementos constituyen lo relacional:

- a) Lo visible: es lo que se ve, el orden, la limpieza, el estado del soporte físico, la apariencia del personal (el pelo, maquillaje, barba, etc.) el uniforme (limpio, de buen gusto) todo esto hace al profesionalismo del Personal de Contacto y a la imagen de la empresa (envase). Lo relacional es el envase de lo operacional.
- b) Lo gestual: es el comportamiento del Personal de Contacto. Debe estar inmediatamente disponible, dejando otra ocupación de lado, no seguir hablando por teléfono, con otros, etc.
- c) Lo verbal: las expresiones que utiliza el Personal de Contacto. Normas de educación y cortesía, expresiones de bienvenida, el timbre de la voz, respetuosidad, etc. En el fondo, el Personal de Contacto representa una obra para el cliente.

Cuando la interacción es repetitiva se corre el riesgo de la automatización (cajas de supermercados, etc.) La dirección debe fijar pautas de conducta para estandarizar la calidad de lo relacional

Al tener los empleados definidas sus funciones en la empresa, Al momento de estar frente al cliente le podrán brindar un servicio de calidad

## **LIMITACION DE ARBITRAJE**

Según (**CALVIN & LAVENEZIANA, 2010**) El Personal de Contacto está en una situación extremadamente difícil, debiendo balancear los intereses de la

empresa y los de los clientes, por lo tanto hay que diseñar sistemas de servucción donde la zona de intersección sea mínima, en la que el Personal de Contacto tenga que someterse a una línea de conducta preestablecida.

La clave en todo esto es introducir una fuerte política de segmentación. DE hecho muchas ocasiones de arbitrajes se producen porque clientes pertenecientes a segmentos diferentes se presentan en la servucción, por lo tanto van a tener necesidades y demandas diferentes que no pueden estar previstas en el sistema de servucción, poniendo al personal de contacto en vilo.

El tema del Personal de Contacto es crítico porque éste es quien mejor conoce a la clientela dentro de la empresa y la calidad del servicio ofrecido.

Según **(EIGLIER & LANGEARD, 2005, pág. 62)** Las demandas conflictivas a las que está sometido el personal en contacto; debe efectuar arbitrajes en el interior de la zona de interacción, que le coloca en una postura psicológicamente difícil.

Es por tanto necesario desarrollar sistemas de servucción en los que la zona intersección sea mínima, es decir, en la que la casi totalidad de los arbitrajes sean efectuados por el realizador de la servucción, de forma que el personal en contacto no tenga más que ajustarse a una línea de conducta preestablecida.

Para llegar a este resultado debe estar presente en la mente de los realizadores: cuando un empleado de una empresa de servicio comete un error con un cliente, a priori, la responsabilidad incumbe ante todo al sistema en el que se encuentra el empleado, y que ha permitido este error. Por tanto hay que analizar ante todo de forma crítica los procedimientos del sistema, y sólo si el error se reproduce hay que pasar a la sanción.

## **INTERFAZ**

Según **(CALVIN & LAVENEZIANA, 2010)** Se observa que el universo del cliente no coincide y a veces es contrario a los intereses de la empresa, y el Personal de Contacto está ahí en el medio, siempre, esta situación es incómoda.

El Personal de Contacto se defiende de esto de las siguientes maneras:

- a) Estrategias burocráticas: el Personal de Contacto se protege físicamente del cliente, con mostradores altos, carteles, plantas, altavoces, trastiendas, etc. El Personal de Contacto se mete en la cueva, pero juega en contra de la percepción de la calidad por parte del cliente, que creerá que molesta o está de más. Otra es escudarse tras reglamentaciones y atenerse a las normas escritas. Es la característica de las organizaciones burocráticas o

monopólicas. El elemento más importante no es el cliente sino el Personal de Contacto.

- b) Estrategias laxistas: la otra es querer quedar bien con el cliente tanto que se accede a todos los pedidos del cliente. Esto no sólo hace perder tiempo sino también dinero. El cliente difícilmente tendrá conflictos con el Personal de Contacto. Pero esto es muy peligroso, porque el Personal de Contacto atenta contra los intereses de la empresa, ante todo el monetario, el tiempo de atención se eleva, aumenta el costo del servicio, alarga las colas de espera. La empresa se debilita competitivamente.

Las situaciones descriptas son extremos, pero reales.

Por lo general el Personal de Contacto transita la línea eficientemente y con criterio, evoluciona con el área de intersección de ambos hemisferios.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Formulación del problema

¿De qué manera la inadecuada gestión del personal de contacto afecta al cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS?

## **2.6 VARIABLES**

### **2.6.1 INDEPENDIENTE**

- Gestión del Personal de Contacto

### **2.6.2 DEPENDIENTE**

- Cumplimiento de la Expectativas del Cliente

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de la Investigación

En la presente investigación se utiliza el paradigma critico-propositivo de acuerdo a lo mencionado por **(RECALDE, 2011)** Es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales;

- Crítico porque cuestiona los esquema molde de hacer investigación comprometida con lógicas instrumental del poder.
- Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

También se utilizara como parte de las herramientas para la realizar la investigación el método cuantitativo que según **(HERNANDEZ, 2003, pág. 5)** se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”; y a su vez el método cualitativo según **(HERNANDEZ, 2003, pág. 5)** por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

#### 3.2 Modalidad de Investigación

El diseño de la presente investigación puede responder a la modalidad de investigación:

- Investigación de Campo según **(HERRERA, MEDINA, & NARANJO, 2004, pág. 103)** es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

- La investigación documental-bibliografía según (**HERRERA, MEDINA, & NARANJO, 2004, pág. 103**) tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o de realidades socioculturales; es estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros.

### **3.3 Tipo de Investigación**

**Investigación Exploratoria** para (**LOZANO, 2008**) no intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

**Investigación Descriptiva** según (**ARENAS CARRILLO, 2006**) El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

**Investigación Correlacionar** según (**HERRERA, MEDINA, & NARANJO, 2004, pág. 106**) En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son

concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta.

**Investigación Explicativa** este tipo de investigación, según (**HERRERA, MEDINA, & NARANJO, 2004, pág. 106**) se caracteriza por buscar una explicación del porqué de los hechos mediante el establecimiento de la relación causa-efecto. Los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, lo que en otras palabras llamamos investigación post-facto, como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones se refieren al nivel de profundidad del conocimiento. Este tipo de investigación centra su atención únicamente en la comprobación de las hipótesis causales, por ello busca describir las causas que originan el problema o comportamiento, apoyándose en leyes y teorías para tratar de comprender la realidad o el porqué de los hechos.

### **3.4 Población y Muestra**

Según **Levin&Rubin (1996: Internet)**, una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

El universo de la presente investigación en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, se ha determinado como población a ser investigada a estudiantes del periodo Septiembre 2012 a Marzo 2013, basándonos en que son estudiantes temporales por lo cual no se ha generado una base de datos como historial.

**Murria R. Spiegel (1991: Internet)** dice que se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

Para cumplir con el propósito de la investigación se establece las siguientes condiciones: a) el nivel de confianza se determina en el 95%; b) Se conoce el número de la población de 136 estudiantes; c) el error de la muestra se establece en el 5%.

Se trata de una población finita, por lo tanto el muestreo es probabilístico regulado y se calcula en base de la siguiente fórmula.



**n** = Tamaño de la Muestra

**Z** = Nivel de Confiabilidad 95%

**P** = Probabilidad de Ocurrencia 0,5

**Q** = Probabilidad de no Ocurrencia  $1 - 0,5 = 0,5$

**N** = Población 136

**e** = Error de muestreo 0,05 (5%)

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(136)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + 136(0,1)}$$

**n = 100**

### 3.5 Operacionalización de Variables

#### Matriz de Operacionalización De Variables

**Hipótesis:** De qué manera la inadecuada gestión del personal de contacto afecta al cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS

**TABLA 01.** Variable Independiente: Gestión del Personal de Contacto

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTOS
<p>Hay que definir el perfil de las personas que estarán en contacto con los clientes, su número, sus perfiles, sus tareas, sus uniformes, etc., Se trata de definir el comportamiento de cara al cliente y al sistema, ya que ejerce una fuerte influencia sobre el cliente, es función del Personal de Contacto controlar sus emociones y contener las del cliente. Otro aspecto a definir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones del personal de contacto.</li> <li>• Limitaciones de arbitraje.</li> <li>• Comportamiento de cara con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Atención de reclamaciones</li> <li>• Importancia de la imagen personal</li> <li>• Gestual</li> </ul>	<p>¿De qué manera usted calificaría su satisfacción con el servicio?</p> <p>¿La atención que usted brindada a los reclamos de los clientes es?</p> <p>¿Considera usted que la imagen del personal de contacto es?</p> <p>¿Los gestos que usted observo al momento de ser atendido por el personal de contacto evidenciaron?</p>	<p>ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTACTO</p> <p>ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>ENCUESTA AL CLIENTE</p>

<p>son las relaciones entre el Personal de Contacto y los elementos del soporte físico, a fin de permitir o no que modifiquen a gusto las instalaciones ya que personifica a la empresa, la tangibiliza, da seguridad, da un rostro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación del personal de contacto con los elementos del soporte físico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Conducta</li> <li>• Los instrumentos necesarios como máquinas, muebles que se encuentran a disposición tanto del cliente como del personal en contacto.</li> </ul>	<p>¿Al momento de comunicarse con usted el personal de contacto en su comunicación verbal detecto?</p> <p>¿Al momento de brindar el servicio al cliente su conducta es?</p> <p>¿Los muebles de lugar son los adecuados para que usted reciba el servicio?</p>	<p>ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTACTO</p> <p>ENCUESTA AL CLIENTE</p>
--	--	---	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno material viene edificios, locales así como también la iluminación, fachada.</li> </ul>	<p>¿Cuáles fueron las condiciones del lugar donde usted fue atendido?</p> <p>¿La iluminación del lugar es la adecuada?</p>	<p>ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>ENCUESTA AL CLIENTE</p>
--	--	--	--	---

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**TABLA 02.** Variable Dependiente: Cumplimiento de las Expectativas del Cliente

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TECNICA E INSTRUMENTOS
<p>Las expectativas de los clientes ¿Cómo es que los clientes conforman sus expectativas? Pues a través de experiencias de compra anteriores, de consejos de amigos y compañeros. Y de información y promesas de la empresa y de la competencia. Si la empresa incrementa demasiado las expectativas, es probable que el cliente quede insatisfecho. Sin embargo, si la empresa establece expectativas demasiado bajas, no conseguirá atraer a suficientes clientes aunque pueda satisfacer a los que decidan comprar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promesas implícitas.</li>   <li>• Experiencias anteriores.</li>   <li>• Promesas explícitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio Deseado</li>   <li>• Servicio Adecuado</li>   <li>• Trabajo realizado incorrectamente</li>   <li>• Demasiado despacio (tiempo)</li>   <li>• Precio (demasiado caro)</li>   <li>• Calidad</li> </ul>	<p>¿El servicio que le brindo nuestra empresa fue el deseado?</p> <p>¿Cree usted que el servicio que usted brinda al cliente es adecuado?</p> <p>¿De qué manera influye un mal servicio en el cliente?</p> <p>¿Cuál es el tiempo que usted espero para recibir el servicio?</p> <p>¿Cree usted que los precios por el servicio son?</p> <p>¿Cree usted que el servicio que usted brinda al cliente es de calidad?</p>	<p>ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTACTO</p> <p>ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTACTO</p> <p>ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>ENCUESTA AL CLIENTE</p> <p>ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTACTO</p>

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

### 3.6 Plan de Recolección de Información

**TABLA 01:** Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para determinar la influencia que tiene la gestión de personal de contacto y el cumplimiento de la expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS
¿De qué personas u Objetos?	Clientes Internos y Externos
¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Atención de reclamaciones</li> <li>• Importancia de la imagen personal</li> <li>• Gestual</li> <li>• Verbal</li> <li>• Conducta</li> <li>• Los instrumentos necesarios como máquinas, muebles que se encuentran a disposición tanto del cliente como del personal en contacto.</li> <li>• El entorno material viene edificios, locales así como también la iluminación, fachada.</li> <li>• Servicio Deseado</li> <li>• Servicio Adecuado</li> <li>• Trabajo realizado incorrectamente</li> <li>• Demasiado despacio (tiempo)</li> <li>• Precio (demasiado caro)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> </ul>
¿Quién?¿Quiénes?	Daniel Mera
¿Cuándo?	Noviembre 2012/Abril 2013
¿Dónde?	<b>Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS</b> Ambato-Ecuador
¿Cuántas veces?	135
¿Qué técnicas de Recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué Situación?	La encuesta se realizara a los clientes internos en su lugar de trabajo y a los clientes externos.

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

### 3.7 Plan de Procesamiento y Análisis de Información

Una vez recolectada la información con los datos que se obtendrá de la encuesta se realizará el procesamiento y análisis de la información de la siguiente manera:

1. Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de la información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente.
2. Tabulación de la información de forma computarizada ya que en el cuestionario las preguntas están debidamente codificadas para manejar la información en forma eficiente.
3. Análisis de los datos mediante selección de estadígrafos por porcentajes y la presentación de los datos en Tabla s y gráficas de barras para una mejor interpretación, además se utilizará el método chi cuadrado
4. Interpretación de los resultados para comprender de mejor manera la magnitud de los datos se estudiará cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico y a su vez se realizará un resumen de los resultados obtenidos.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

Para el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS de la ciudad de Ambato, tomando como referencia una muestra de 100 estudiantes se procederá al análisis e interpretación de los resultados, la misma que será elaborada en el programa de computación SPSS y la respectiva verificación de la hipótesis lo que permitirá a la Empresa tener información primaria para dar una posible solución al problema objeto de investigación.



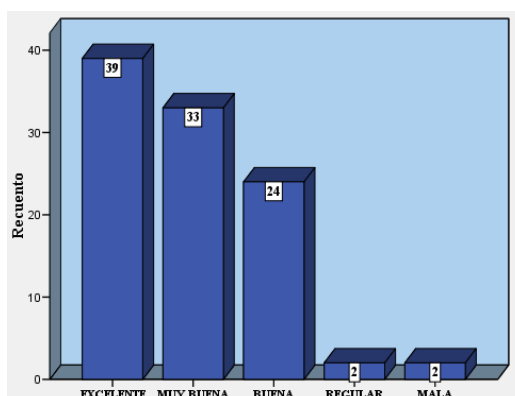
## PREGUNTA # 1

**Tabla 02:** Condiciones del lugar de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	EXCELENTE	39	39,0	39,0	39,0
	MUY BUENA	33	33,0	33,0	72,0
	BUENA	24	24,0	24,0	96,0
	REGULAR	2	2,0	2,0	98,0
	MALA	2	2,0	2,0	100,0
	<b>Total</b>		100	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Campo (2013).

Elaborado por: Daniel Mera.



Fuente: Investigación de Campo (2013).

Elaborado por: Daniel Mera.

**Ilustración 04:** Condiciones del lugar de capacitación.

## ANÁLISIS

En la pregunta número uno percepción mayoritaria del 39% de los usuarios encuestados, mencionan que las condiciones del lugar de capacitación es excelente, por otro lado el 2% lo califica de mala.

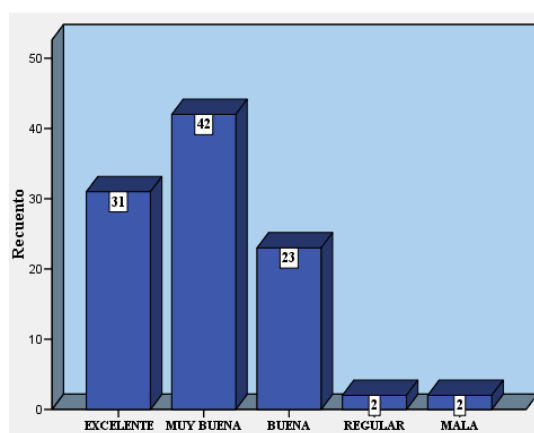
## PREGUNTA # 2

**Tabla 05:** Iluminación del lugar de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	EXCELENTE	31	31,0	31,0	31,0
	MUY BUENA	42	42,0	42,0	73,0
	BUENA	23	23,0	23,0	96,0
	REGULAR	2	2,0	2,0	98,0
	MALA	2	2,0	2,0	100,0
	<b>Total</b>		100	100,0	100,0

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

### Ilustración 05: Iluminación del lugar de capacitación

#### ANÁLISIS

En la pregunta numero dos se puede apreciar que el 42% de los usuarios encuestados mencionan que la iluminación es muy buena, seguido del 31% que la catalogan como excelente, una minoría del 2% menciona que es mala.

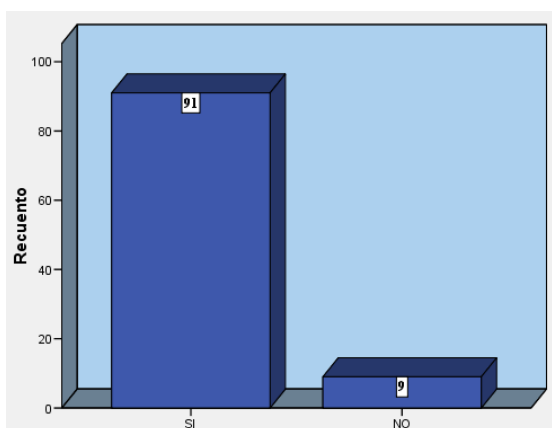
### PREGUNTA # 3

**TABLA 03:** Condiciones de los muebles del lugar de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	91	91,0	91,0	91,0
	NO	9	9,0	9,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera

**Ilustración 06:** Condiciones de los muebles del lugar de capacitación.

### ANÁLISIS

En la pregunta número tres el 91% de los usuarios encuestados señalan que los muebles si son cómodos y aptos para recibir las capacitaciones, mientras que el 9% menciona que no son aptos.

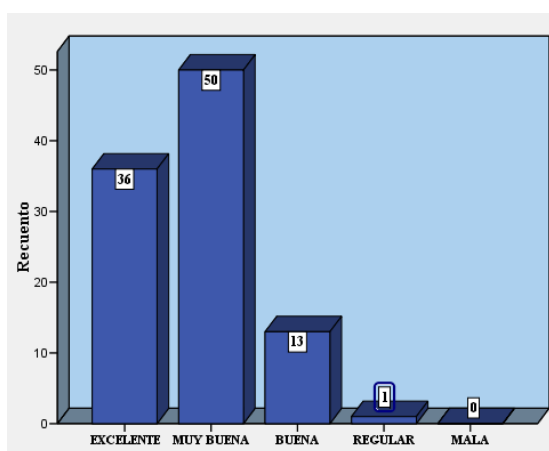
#### PREGUNTA # 4

**Tabla 04:** Imagen del personal de contacto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	EXCELENTE	36	36,0	36,0	36,0
	MUY BUENA	50	50,0	50,0	86,0
	BUENA	13	13,0	13,0	99,0
	REGULAR	1	1,0	1,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 07:** Imagen del personal de contacto.

#### ANÁLISIS

En la pregunta número cuatro el 50% de los usuarios encuestado mencionan que la imagen del personal de contacto es muy buena seguido del 36% que señalan que es excelente, por otro solo el 1% deduce que es regular.

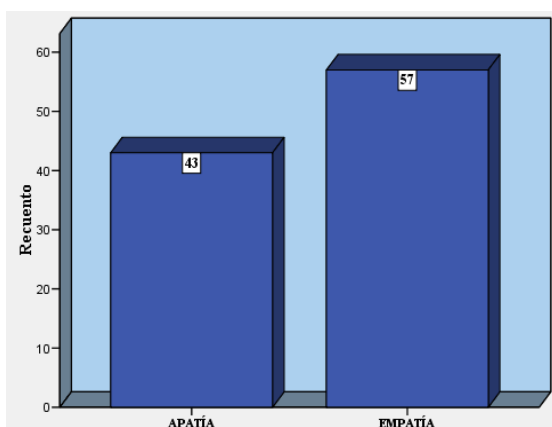
## PREGUNTA # 5

**Tabla 08:** Gestos del personal de contacto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	APATÍA	43	43,0	43,0	43,0
	EMPATÍA	57	57,0	57,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 08:** Gestos del personal de contacto.

## ANÁLISIS

En la pregunta número cinco el 57% de los usuarios encuestado señala que detecto empatía en los gestos del personal de contacto y el 43% menciona que detecto apatía.

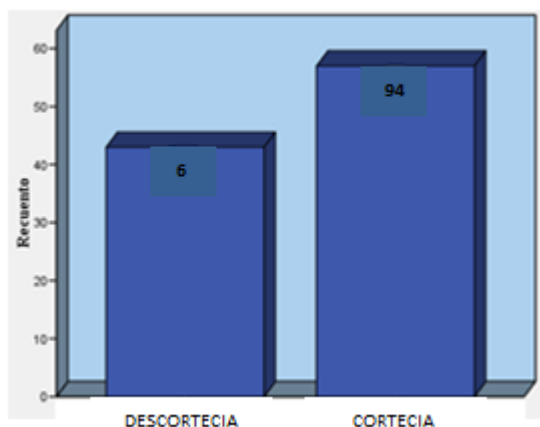
## PREGUNTA # 6

**TABLA 05:** Comunicación verbal del personal de contacto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	CORTESÍA	94	94,0	94,0	94,0
	DESCORTESÍA	6	6,0	6,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 09:** Comunicación verbal del personal de contacto

## ANÁLISIS

En la pregunta número seis el 94% de los usuarios encuestados menciona que el personal de contacto al momento de comunicarse y brindar el servicio noto en su expresión verbal cortesía, mientras que el 6% noto descortesía de parte de los mismo.

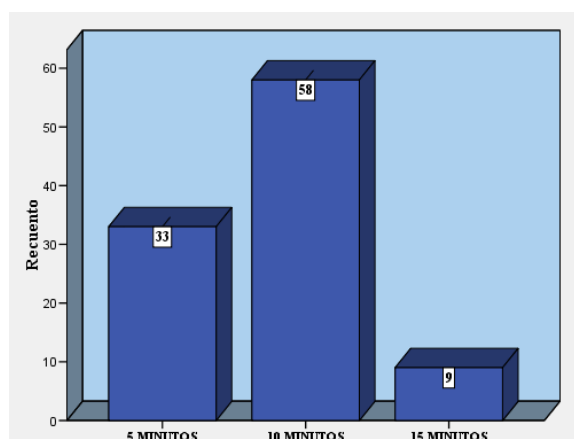
## PREGUNTA # 7

**Tabla 6:** Tiempo de espera para recibir el servicio de parte del personal de contacto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos 5 MINUTOS	33	33,0	33,0	33,0
10 MINUTOS	58	58,0	58,0	91,0
15 MINUTOS	9	9,0	9,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 10:** Tiempo de espera para recibir el servicio de parte del personal de contacto

## ANÁLISIS

En la pregunta número siete el 58% de los usuarios encuestados mencionan que el tiempo que esperan para recibir el servicio es de 10 minutos, mientras que el 9% señala

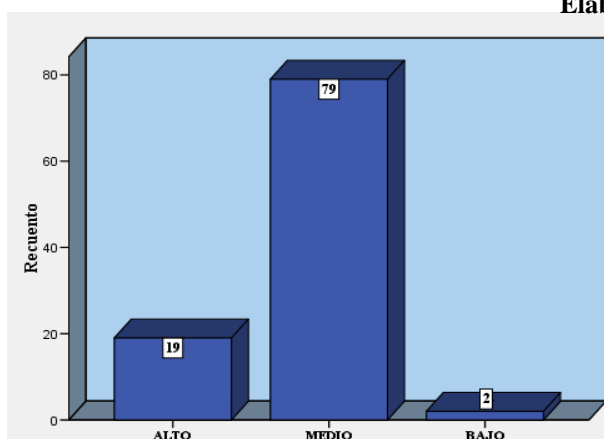
## PREGUNTA # 8

**Tabla 7:** Precios del servicio de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	19	19,0	19,0	19,0
	MEDIO	79	79,0	79,0	98,0
	BAJO	2	2,0	2,0	100,0
	<b>Total</b>	100	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo (2013).

Elaborado por: Daniel Mera.



Fuente: Investigación de Campo (2013).

Elaborado por: Daniel Mera.

**Ilustración 11:** Precios del servicio de capacitación.

## ANÁLISIS

En la pregunta número ocho el 79% de los usuarios encuestados señalan que la sensibilidad de los precios del servicio que brindamos es nivel medio y accesibles, mientras que el 19% menciona que los precios son de nivel alto e inaccesibles.



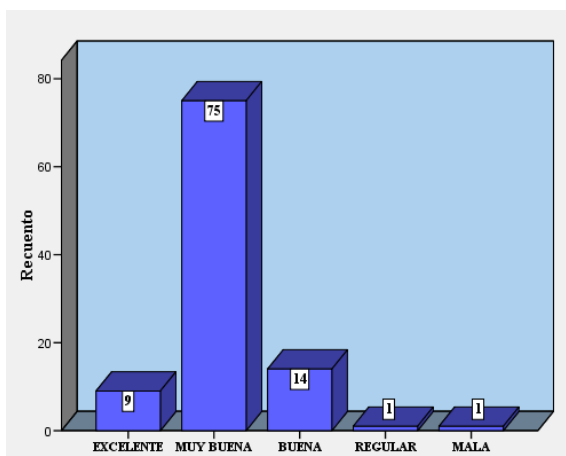
## PREGUNTA # 9

**Tabla 8:** Satisfacción con el servicio de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	EXCELENTE	9	9,0	9,0	9,0
	MUY BUENA	75	75,0	75,0	84,0
	BUENA	14	14,0	14,0	98,0
	REGULAR	1	1,0	1,0	99,0
	MALA	1	1,0	1,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Ilustración 12:** Satisfacción con el servicio de capacitación

## ANÁLISIS

En la pregunta número nueve se puede advertir que el 75% de los usuarios encuestados señala que la satisfacción del servicio lo catalogaron como muy buena ya que con el mismo solucionaron sus necesidades, mientras que el 1% menciona que no fue lo que necesitaban.

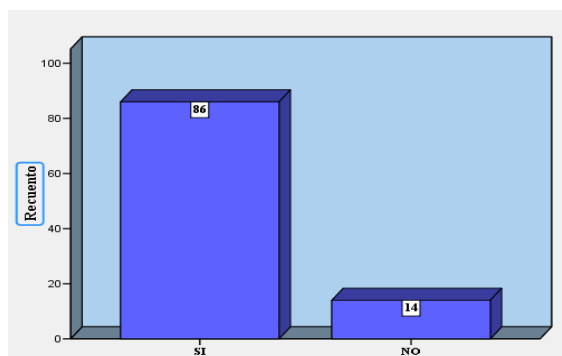
## PREGUNTA # 10

**Tabla 9:** El servicio de capacitación fue el deseado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	SI	86	86,0	86,0	86,0
	NO	14	14,0	14,0	100,0
<b>Total</b>		100	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 13:** El servicio de capacitación fue el deseado.

## ANÁLISIS

En la pregunta número diez se apreció un factor de mucha importancia es el tiempo que se le dedique a un cliente, para darle a conocer todos los beneficios que existen en la empresa ya que así se podrá atender cualquier duda que tenga sobre el servicio ya que el 86% de los usuarios mencionan que si fue el deseado, en esta ocasión en la empresa no se proporciona el tiempo adecuado a cada cliente y por ende tiene 14% de usuarios que dan una calificación deficiente.

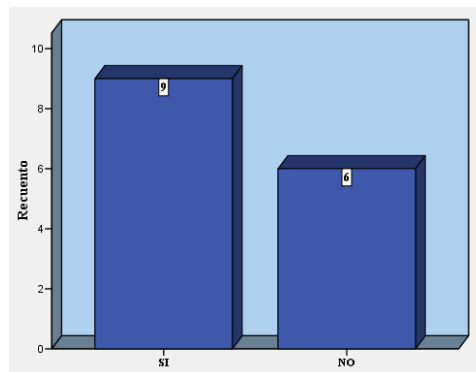
## PREGUNTA# 11

**Tabla 10:** El servicio de capacitación es el adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	SI	9	60,0	60,0	60,0
	NO	6	40,0	40,0	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 14:** Servicio de capacitación es el adecuado

## ANÁLISIS

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender al personal que labora en su empresa por lo que el servicio de la empresa debe incurrir en atraer o espantar a los usuarios y por ende la desacreditación de su imagen corporativa, en este caso tenemos un 9% de los empleados encuestados indican que el servicio es adecuado.

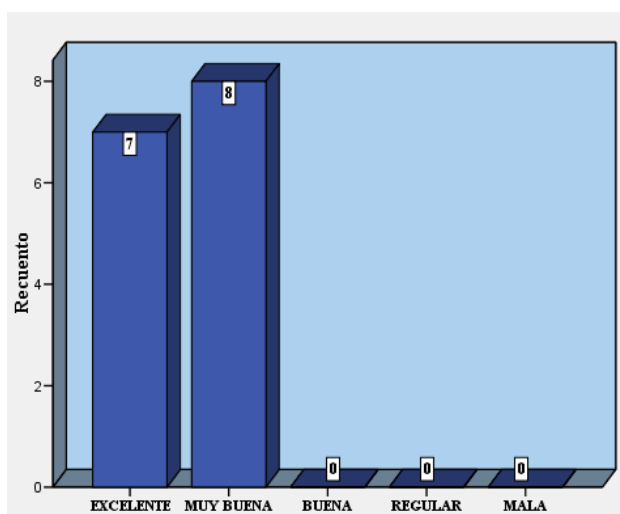
## PREGUNTA# 12

**TABLA 11:** Condiciones del lugar de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	EXCELENTE	7	46,7	46,7	46,7
	MUY BUENA	8	53,3	53,3	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

### **Ilustración 15:** Condiciones del lugar de capacitación

#### **ANÁLISIS**

En la pregunta número dos se puede apreciar que el 8% de los empleados encuestados señala que son muy buenas las condiciones del aula donde imparte la capacitación.

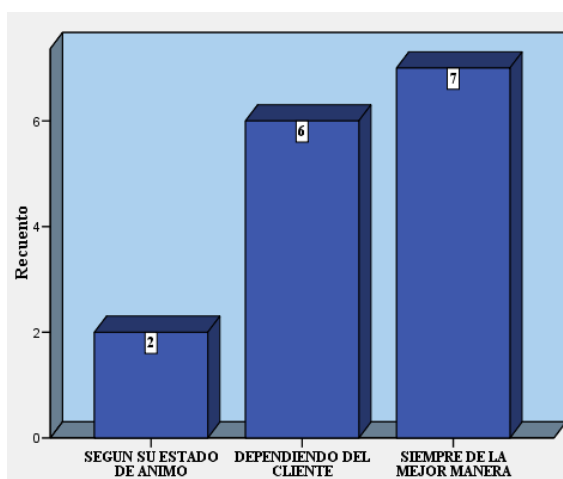
**PREGUNTA# 13**

**TABLA 12 :** Conducta del personal de contacto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b> SEGUN SU ESTADO DE ANIMO	2	13,3	13,3	13,3
DEPENDIENDO DEL CLIENTE	6	40,0	40,0	53,3
SIEMPRE DE LA MEJOR MANERA	7	46,7	46,7	100,0
<b>Total</b>	15	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 16:** Conducta del personal de contacto

**ANÁLISIS**

En la pregunta número tres el 7% de los empleados encuestados menciona que al momento de asistir al usuario lo hace de la mejor manera al momento de brindar el servicio.

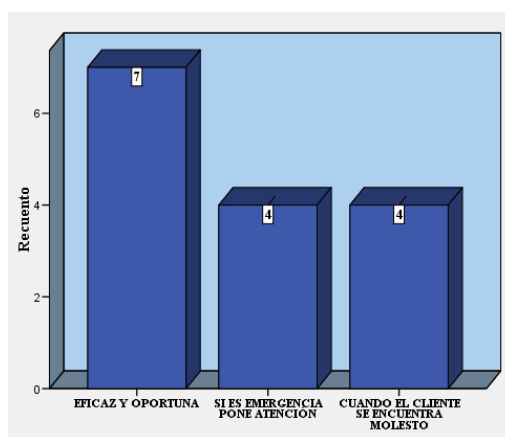
**PREGUNTA # 14**

**TABLA 13:** Atención Brindada a los Reclamos del Cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b> EFICAZ Y OPORTUNA	7	46,7	46,7	46,7
SI ES EMERGENCIA PONE ATENCIÓN	4	26,7	26,7	73,3
CUANDO EL CLIENTE SE ENCUENTRA MOLESTO	4	26,7	26,7	100,0
<b>Total</b>	15	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 17:** Atención brindada a los reclamos del cliente

**ANÁLISIS**

En la pregunta número cuatro el 7% de los empleados encuestados menciona que al momento de presentarse un reclamo de los usuarios el personal de contacto actúa de forma eficaz y oportuna para resolver el problema del mismo.

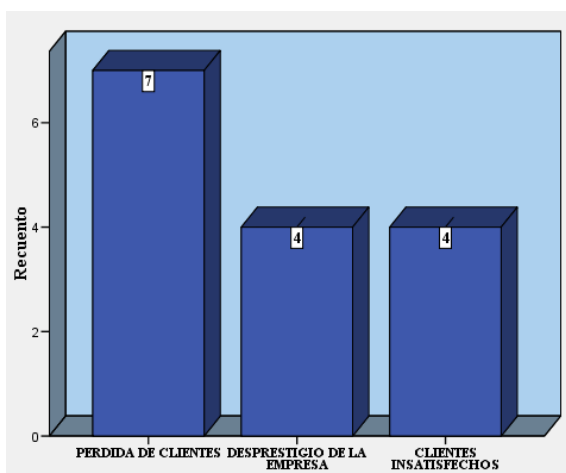
## PREGUNTA # 15

**Tabla 14:** Efecto de un mal servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	PERDIDA DE CLIENTES	7	46,7	46,7	46,7
	DESPRESTIGIO DE LA EMPRESA	4	26,7	26,7	73,3
	CLIENTES INSATISFECHOS	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 18:** Efecto de un mal servicio al cliente.

## ANÁLISIS

En la pregunta número cinco el 7% de los empleados encuestados mencionaron que al momento de brindar un mal servicio de parte de los mismos derivara en la perdida de cliente.

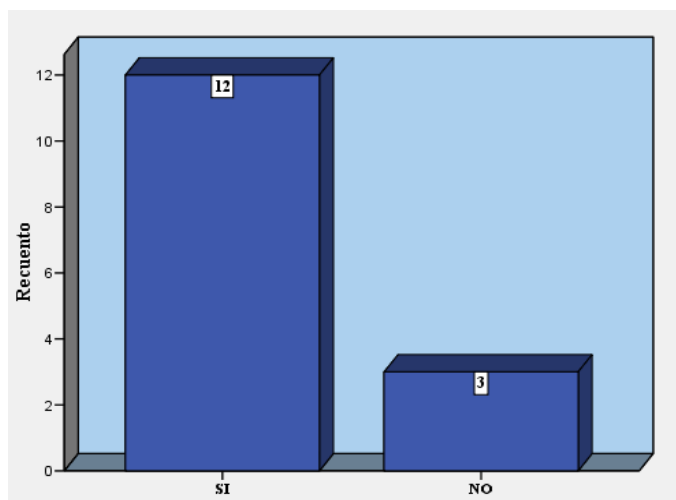
## PREGUNTA #16

**Tabla 15:** El Servicio brindado es de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	SI	12	80,0	80,0	80,0
	NO	3	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Ilustración 19:** El servicio brindado es de calidad

## ANÁLISIS

En la pregunta número seis el 12% de los empleados encuestados menciona que el servicio que ellos brindan al usuario si es de calidad mientras el 3% afirma que es todo lo contrario.



## **4.2 Interpretación de datos.**

### **PREGUNTA # 1**

#### **INTERPRETACIÓN**

Las condiciones del lugar de capacitación es lo más cómodo posible, de forma que los usuarios se puedan concentrar completamente en el estudio.

Esta ordenado de tal forma que cada objeto tenga destinada una posición y siempre que al usuario le haga falta pueda localizarlo con rapidez, de esta forma ahorrará mucho tiempo buscando libros, apuntes y material, inútilmente. Otro punto importante, es que tenemos preparado a mano todo el material necesario para afrontar su sesión de capacitación.

Es importante renovar el aire de la habitación con cierta frecuencia, porque si no se puede sufrir los efectos de una mala ventilación: dolores de cabeza, mareo, malestar general, cansancio, sopor, que hará que rinda menos en su trabajo intelectual. No sirve con salirse un rato a tomar aire fresco, porque no elimina los efectos de una mala ventilación, es pues necesario, renovar el aire de su habitación y para ello podría aprovechar los descansos.

### **PREGUNTA # 2**

#### **INTERPRETACIÓN**

En la pregunta numero dos se puedo apreciar que el 42% de los usuarios encuestados mencionan que la iluminación es muy buena, seguido del 31% que la catalogan como excelente, una minoría del 2% menciona que es mala.

### **PREGUNTA # 3**

#### **INTERPRETACIÓN**

Lo ideal es una mesa con la amplitud necesaria para disponerse cómodamente con el material, y una silla de respaldo recto serán suficientes para propiciar una situación activa ante el trabajo de capacitación.

### **PREGUNTA # 4**

#### **INTERPRETACIÓN**

La imagen personal puede imponer un carácter o expresar una nueva idea, creando un concepto de nosotros a través de la imagen que dejamos, pero hay que tomar muy en cuenta que la imagen no es solo la ropa, más bien la forma en que tratamos a nuestros

clientes, debiendo tener cuidado en conservar un equilibrio a la hora de entregar el servicio.

#### **PREGUNTA # 5**

##### **INTERPRETACIÓN**

¿Reconoce usted los sentimientos y necesidades de los clientes? ¿Comprende las necesidades el cliente? Esta es la habilidad de sentir con el cliente, de experimentar las emociones y necesidades del mismo como si fuesen propias.

El personal de contacto que tiene empatía está mucho más adaptado a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones en las ventas y la administración.

#### **PREGUNTA # 6**

##### **INTERPRETACIÓN**

La cortesía es el arte de expresar buenas costumbres ante otras personas, con base en normas de convivencia social aceptadas.

Si esto es importante en las relaciones humanas; en el servicio al cliente es todavía mayor, ya que de ello puede depender que los clientes sigan comprando o bien, que tengan una buena o mala imagen de un trabajador.

#### **PREGUNTA # 7**

##### **INTERPRETACIÓN**

Por sentido común, se entiende que una de las prioridades de la empresa es tener contentos a sus clientes dándoles el mejor servicio posible. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta por su parte es gestionar el tiempo de los mismos. Si uno se pone en situación, tiene experiencias en las que ha tenido que soportar mucho tiempo de espera por una mala gestión.

#### **PREGUNTA # 8**

##### **INTERPRETACIÓN**

Cuando hablamos de “sensibilidad” realmente lo hacemos de la capacidad que tiene un elemento de afectar al precio mediante cambios en la demanda. Por tanto el precio no es el fin a estudiar sino el resultado de una situación de mercado a la que tenemos que adaptarnos para seguir siendo competitivos.

### **PREGUNTA # 9**

#### **INTERPRETACIÓN**

En ocasiones el brindar los servicios requiere de mucha creatividad, ya que existen personas que no solo se conforman con la creación de un servicio, En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.

### **PREGUNTA # 10**

#### **INTERPRETACIÓN**

Esto debe estar presente en todos los aspectos de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social "FIDS", en donde haya alguna interacción con el cliente, debe ir desde el saludo del personal encargado de la seguridad del negocio, hasta la llamada contestada por el personal de recepción, ya que así el cliente se sentirá importante para la empresa .

### **PREGUNTA# 11**

#### **INTERPRETACIÓN**

El desempeño óptimo en los colaboradores de la empresa al momento de brindar el servicio, no se da debido algunos factores como: grado de capacitación experiencia y tecnificación salud física y emocional, grado de colaboración entre compañeros, directivos, grado de motivación hacia la actividad que esta produce.

### **PREGUNTA# 12**

#### **INTERPRETACIÓN**

Consiste en disponer los muebles para crear espacios para el movimiento y las actividades de aprendizaje. Una clara percepción del espacio que ha de ser organizado y un entendimiento de sus efectos específicos sobre los esquemas del movimiento y de las actividades, resultan elementos necesarios para una organización espacial eficaz.

### **PREGUNTA# 13**

#### **INTERPRETACIÓN**

El personal de contacto que brinda servicios en la empresa es importante, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

## **PREGUNTA # 14**

### **INTERPRETACIÓN**

Cada vez que surjan estos problemas, una regla general en el manejo de las quejas y reclamos, es mantener la calma en todo momento. Siempre debemos mantener una actitud serena y por ningún motivo discutir con el cliente.

El primer paso para manejar las quejas y reclamos del cliente, es afrontar el problema y atender la queja o reclamo tan pronto como nos sea posible.

En caso de que seamos nosotros los que hayamos cometido algún error, no debemos esperar a que el cliente nos lo haga saber, sino que debemos anticiparnos a su queja o reclamo, acercarnos o comunicarnos con él, y afrontar el problema.

Una vez satisfecho su queja o reclamo, ir más allá de lo esperado y superar sus expectativas, lo que muy probablemente hará que recuerde nuestro proceder mucho más que el problema original y, además, que se lleve una buena impresión de nosotros más de la que podría haberse llevado si es que no hubiera habido complicación alguna.

## **PREGUNTA # 15**

### **INTERPRETACIÓN**

Un mal servicio provoca que el cliente o los clientes mal atendidos jamás se vuelvan a acercar a la empresa, eso en el mejor de los panoramas, pues aparte da una mala reputación a nivel empresarial que se puede ir corriendo de boca en boca lo que provocará una disminución de clientes potenciales.

### **INTERPRETACIÓN**

En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, el personal de contacto que brinda el servicio se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

Por último, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.

### **4.3 Verificación de la Hipótesis**

Para la verificación de los resultados se utilizó las siguientes preguntas de la encuesta dirigida a Clientes de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”:

- El servicio de capacitación fue el deseado
- Satisfacción con el servicio de capacitación

### **Análisis de Chi Cuadrado**

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

#### **1. Planteo de hipótesis**

##### **a) Modelo Lógico**

- Hipótesis alterna  
La aplicación de una adecuada gestión del personal de contacto si mejorara en el cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS
- Hipótesis nula  
La aplicación de una adecuada gestión del personal de contacto no mejorara en el cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS

##### **b) Modelo Matemático**

$H_0; O = E$

$H_1; O \neq E$

**c) Modelo estadístico**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$X^2$  = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

**2. Calculo de grados de libertad**

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (5 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (4)(1)$$

$$gl = 4$$

**TABLA 20.** Distribución Chi Cuadrado

$\alpha$ /p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $gl = 4$

El valor tabulado de  $X_t^2$  con 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 9,4877.

### 3. Cálculo de $X^2$

**TABLA 21:** Frecuencias Observadas

SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN * EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN FUE EL DESEADO				
		EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN FUE EL DESEADO		Total
		SI	NO	
SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN	EXCELENTE	9	0	9
	MUY BUENA	68	7	75
	BUENA	7	7	14
	REGULAR	1	0	1
	MALA	1	0	1
<b>Total</b>		86	14	100

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**TABLA 22:** Frecuencias Esperadas

SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN * EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN FUE EL DESEADO				
		EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN FUE EL DESEADO		Total
		SI	NO	
SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN	EXCELENTE	7,74	1,26	9
	MUY BUENA	64,50	10,50	75
	BUENA	12,04	1,96	14
	REGULAR	0,86	0,14	1
	MALA	0,86	0,14	1
<b>Total</b>		86	14	100

**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

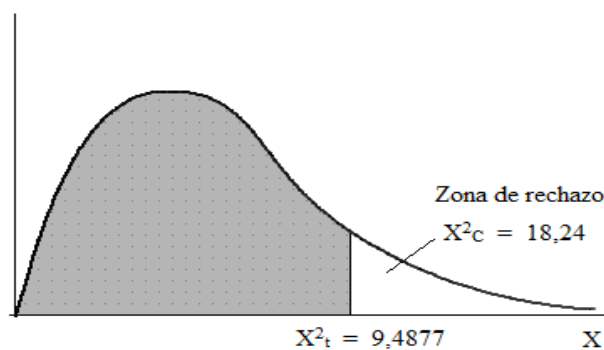
**Elaborado por:** Daniel Mera.

**TABLA 23:** Cálculo Matemático Chi Cuadrado

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O - E</b>	<b>(O - E)<sup>2</sup></b>	<b>(O - E)<sup>2</sup></b>
					<b>E</b>
<b>SI / EXCELENTE</b>	9	7,74	1,26	1,59	0,21
<b>NO / EXCELENTE</b>	0	1,26	-1,26	1,59	1,26
<b>SI / MUY BUENA</b>	68	64,50	3,50	12,25	0,19
<b>NO / MUY BUENA</b>	7	10,50	-3,50	12,25	1,17
<b>SI / BUENA</b>	7	12,04	-5,04	25,40	2,11
<b>NO / BUENA</b>	7	1,96	5,04	25,40	12,96
<b>SI / REGULAR</b>	1	0,86	0,14	0,02	0,02
<b>NO / REGULAR</b>	0	0,14	-0,14	0,02	0,14
<b>SI / MALA</b>	1	0,86	0,14	0,02	0,02
<b>NO / MALA</b>	0	0,14	-0,14	0,02	0,14
				<b>x<sup>2</sup> =</b>	<b>18,24</b>

El valor de  $X_c^2$  para los valores observados es de 18,24

El valor de  $X_t^2 = 9,4877 < X_c^2 = 18,24$



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera.

**Figura 21.** Método chi cuadrado.



Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna: La aplicación de una adecuada gestión del personal de contacto si mejorar en el cumplimiento de las expectativas del cliente de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- De la expectativa que tiene el cliente acerca del servicio que brinda la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”, no son cumplidas a su totalidad ya que parte de los usuarios son atendidos en un tiempo de 10 minutos lo que representa el 58% es decir más de la mitad de usuarios pierden tiempo valioso en el transcurso de sus actividades.
- Mediante la investigación realizada se ha analizado la manera en la que el personal de contacto presta sus servicios al posible cliente y el efecto que genera, debido a que no se ha establecido parámetros de cumplimiento se ha provocado un 46,7% en pérdida de clientes existentes en el mercado.
- Así también se ha podido verificar que la presentación del personal de contacto tiene aún deficiencia basándonos en las encuestas realizadas únicamente el 50% es muy bueno, es decir se tiene deficiencia significativa.
- Según el análisis de la gestión de personal de contacto que la empresa maneja, en la actualidad es deficiente con un 43%, por que presenta irregularidades al momento de relacionarse con el usuario.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS debería llevar un control permanente en todo el proceso del servicio brindado; a través, de la verificación del cumplimiento de las expectativas del cliente.
- Por medio de una adecuada capacitación para mejorar el servicio al cliente, le permitirá a la empresa mejorar la gestión del personal de contacto que rige en la actualidad.
- Un personal adecuadamente capacitado generara un incremento en la cartera de clientes de la empresa y por ende un mejor posicionamiento en el mercado frente a sus competidores.
- Se recomienda a la empresa la aplicación del manual de Atención al Cliente para mejorar el servicio en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

Elaboración de un Manual de Atención al Cliente para la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Nombre de la Empresa:** Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Calle Bolívar y Av. Unidad Nacional

**Beneficiarios:** Personal - Clientes

**Tiempo:** 5 semanas

**Responsable:** Ing. Fernando Moreano

**Costos:** \$1700

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Hoy en día en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS, no dispone de un Manual de Atención al Cliente, siendo éste una guía fundamental para la orientación del personal de contacto ante la prestación del servicio.

La empresa ha brindado el servicio de forma tradicional, sin haber tomado en cuenta las herramientas administrativas que ésta necesita, por ello, ha surgido los siguientes

problemas: inadecuada capacitación al personal en el trato a un cliente, falta de conocimiento de políticas de servicio, no saber cómo actuar ante situaciones difíciles, protocolos de servicios y comunicación incompletos, improvisaciones, desorganización, quejas y reclamaciones, entre otras.

Por lo mencionado anteriormente, propongo la Elaboración de un Manual de Atención y Servicio al Cliente con el objetivo de precisar los lineamientos y aspectos más importantes del servicio, garantizando una atención efectiva a través de capacitaciones y acciones, utilizando información necesaria para diseñar estrategias y presentaciones idóneas para que el personal pueda desenvolverse ante un cliente, a fin de fortalecer las habilidades del personal, en beneficio propio y de la empresa.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La mayoría de las empresas públicas y privadas establece una mayor disposición hacia lo relacionado con la producción o adquisición de equipo, pero las tendencias actuales exigen que las mismas sean cada vez más cálidas y efectivas en la gestión del servicio, por lo cual, utilizar un Manual de Atención al Cliente es un medio de orientación, que permite al personal de contacto prepararse para tener las técnicas y protocolos adecuados de servicio.

Esto proporcionara al personal de contacto la oportunidad de adquirir mayores habilidades, conocimientos y aptitudes que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Se determinó que lo más importante, es dar un mejoramiento en el servicio brindado al cliente, a través del Manual, que conlleva a las buenas relaciones personales y a la personalización, fortaleciendo la imagen institucional, garantizando el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Cabe señalar que con la presente propuesta se espera contribuir al mejoramiento del servicio al cliente por parte del personal de contacto de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS, fortaleciendo y contribuyendo al desarrollo profesional de cada uno de los miembros que laboran en la empresa.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar un Manual de Atención al Cliente para mejorar el servicio en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social “FIDS”.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los Protocolos de Servicio y Comunicación, mediante la información de la organización, para mejorar la atención al cliente.
- Determinar estrategias de satisfacción, pautas para el manejo de clientes difíciles orientado a mejorar la atención al cliente.
- Definir criterios para la organización de puestos de trabajo, la imagen del personal, y el manejo del sistema PQR.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Político – Legal:**

La propuesta está enmarcada dentro de los parámetros legales y reglamentarios locales y estatales, respetando las políticas, acuerdos, y estatutos de carácter interno y externo de la institución sin infringir lo dispuesto en la ley de compañías.

### **Socio Cultural:**

Toda empresa que actúa en el ámbito de la educación, requiere de personal idóneo, eso se logra, con gente especializada y dedicada a cumplir con actividades designadas, a potenciar su capacidad, la empresa evalúa su personal, su desempeño, incrementando el rendimiento y personalizando la atención al cliente, esas son condiciones indispensables para mantenerse en un mercado.

En la actualidad la sociedad exige un trato cordial, amable, en compensación al pago por los distintos servicios que requieren en beneficio personal, el principal servicio es

un trato personalizado, dar información oportuna y clara, con ello el bienestar de los clientes se verá reflejado en su fidelidad por la empresa

### **Organizacional:**

La organización de una empresa representa la base estructural sobre la cual se determina el principio y el fin de su existencia. Toda organización debe crearse para satisfacer objetivos múltiples y coordinados.

Sin duda, el Manual de Atención al Cliente permitirá cumplir adecuadamente con todas las exigencias del servicio en la organización, para luego aportar hacia la innovación y creatividad, manteniendo el mejoramiento continuo en la empresa, con la finalidad de mantener satisfechos a sus clientes.

### **Económico Financiero:**

La Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS, cuenta con recursos económicos y financieros para aplicar el Manual de Atención, lo que facilitará al personal un apoyo administrativo para tener buenas relaciones con el cliente y la demostración de la cultura organizacional, permitirá mejorar los procesos y procedimientos de trabajo en la empresa.

La empresa buscará obtener beneficios en la atención al cliente y así consolidarse como una empresa de total confianza para el usuario con un trato cálido a los mismos.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **MANUAL**

Según (VANEJAZ, 2010, págs. 1-3) El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Según (**ALVAREZ, 2006, págs. 23-24**) un diccionario define la palabra manual como un libro que contiene los más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Así, encontramos Manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Encontramos que en la compra de cualquier computadora, televisión, estéreo, lavadora, refrigerador, equipo electrónico y maquinaria en general, se proporciona un Manual de operación con el propósito de que el usuario, además de que lo disfrute al cien por ciento, pueda "aprender rápida y adecuadamente" a usarlo, manejarlo y mantenerlo, logrando así llegar a ser rápidamente "un experto" (operativamente hablando).

En otros campos del conocimiento también hay Manuales: Manuales de Planeación Estratégica, de acupuntura, de cocina, para el cuidado y entrenamiento de mascotas, del supervisor, de periodismo, de los buenos hábitos, de planeación de ganancias, de solución de problemas, de la gente bien,

La clasificación de los manuales según (**RODRIGUEZ, 2002, págs. 59-62**) Otros organismos (públicos o privados) necesitan elaborar manuales diferentes. El tipo de manual que se elaborará se determina respondiendo la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es el propósito que desea lograr?

En ciertos casos sólo sirve a un objetivo; y en otros se logran varios. Objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos:



## **Por su contenido**

**Manual de historia:** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

**Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

**Manual de políticas:** Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

**Manual de procedimientos:** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

**Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, por lo que se tienen que separar en secciones.

### **Por función específica**

De acuerdo con esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales.

**Manual de producción:** Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

**Manual de compras:** Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador puede estar interesado en una válvula esférica de importación, pero no estar seguro de qué condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.

**Manual de ventas:** Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de finanzas:** Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

**Manual de contabilidad:** Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

**Manual de crédito y cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

**Manual de personal:** Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

**Manual técnico:** Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.

**Manual de adiestramiento o instructivo:** Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican. Por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimiento omitirá esta instrucción y comenzaría como el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

Según (RODRIGUEZ, 2002, págs. 62-64) por su ámbito de aplicación es otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades, se muestra otra clasificación de los manuales de acuerdo con su ámbito de aplicación.

A continuación resumiremos las características de cada uno de estos tipos de manuales

### **General**

**Manual general de organización:** Éste es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

**Manual general de procedimiento:** Éste también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.

**Manual general de políticas:** Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

### **Específicos**

**Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

**Manual específico de auditoría interna:** Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la Auditoría Interna.

**Manual específico de políticas de personal:** Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.

**Manual específico de procedimientos de tesorería:** Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

### **Atención al Cliente**

Según (CALDERON, 2002, pág. 1) Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

### **Elementos de la Atención al Cliente**

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

### **Importancia de la Atención al cliente**

La importancia de brindar un buen servicio o atención al cliente radica en los siguientes aspectos:

- La competencia es cada vez mayor, los productos ofertados son cada vez mayores y más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.
- Los competidores cada vez más, se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.
- Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

- Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.
- Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos.
- Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Por todas estas razones, hoy en día se hace casi obligatorio el brindar un buen servicio o atención al cliente.

Este debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, debe ir desde el saludo del personal encargado de la seguridad del negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria.

Para ello debemos capacitar a todo nuestro personal, todos deben estar motivados en dar una buena atención, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes.

Según **(BROWN, 2008, pág. 48)** Antes de pasar a la ejecución del programa, habrá que establecer algunas definiciones y normas de servicio:

1. ¿Qué nivel de servicio presta actualmente la empresa a sus clientes?
2. ¿Hasta qué punto varía?
3. ¿Quién lo dirige?
4. ¿Cuántas quejas se reciben?
5. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que repiten sus pedidos? ¿Aumenta o disminuye?
6. ¿Por qué se conoce su empresa en el mercado?

Para obtener respuestas a estas preguntas habrá que dedicar algún tiempo a charlar con los empleados. Valdría la pena hablar con algunos clientes y todavía sería mejor contratar a un tercero para que lo hiciera. Si un investigador profesional pregunta a un grupo de clientes de la empresa, reales o en potencia, qué piensan de ella, a ser posible por escrito, probablemente sus respuestas aportarán datos interesantes.

Nadie nos ve como nos vemos nosotros mismos. Puede que no nos guste lo que ven; puede incluso que creamos que están equivocados, pero necesitamos conocer la verdad si hemos de introducir los cambios necesarios.

Todo el mundo tiene algún tipo de reputación. Y debemos averiguar cuál es la nuestra.

Según (PERÉZ V. , 2006, pág. 60) La importancia de la atención al cliente para las empresas actuales se ha convertido en una importante ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad, esta ventaja atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Toda estrategia de marketing se dirige a conocer al cliente, sus necesidades y expectativas para adaptar sus productos y servicios a estas características. Es importante que el objetivo de la planificación y organización de la atención al cliente sea lograr la satisfacción de sus expectativas, cuidando cada momento de interacción en el ciclo del servicio.

### 6.7 Metodología: Modelo Operativo

**Ilustración 20:** Modelo Operativo



**Fuente:** Investigación de Campo (2013).

**Elaborado por:** Daniel Mera

### **6.7.1 PROPOSITO**

Es Entregar al personal de contacto de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social un manual en el cual se detallan los fundamentos básicos de comunicación como también protocolos de servicio entre otros, los cuales serán de mucha ayuda al momento de brindar la atención al cliente.

Para realizar el presente manual se contó con el apoyo de clientes internos y externos de la que aportaron con información que se recolecto a través de encuestas lo cual arrojó como resultados que existen falencias en la atención al cliente por parte del personal lo cual incide a la disminución en calidad y en el no cumplimiento de sus expectativas, por esto a través de este manual se desarrollara alternativas de mejoramiento lo cual ayudara a brinda una mejor atención a nuestros clientes.

### **6.7.2 OBJETIVOS**

El objetivo del presente manual es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente, sus elementos, y las buenas prácticas actuales.

- Destacar la importancia de la Atención y el Servicio al Cliente, y las herramientas básicas para el desarrollo de un Servicio.
- Identificar todos los tipos de clientes y definir la calidad del Servicio.
- A los interesados en la prestación del servicio, elementos teóricos que guíen y ayuden a mejorar la calidad en el desarrollo de sus funciones
- Prestar este servicio hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, que son la razón de ser de la empresa.
- Brindar un excelente servicio a nuestros clientes como ejes principales generando confianza y apoyo relacionados con la satisfacción de sus necesidades.
- Reunir información, buscar soluciones, sugerir alternativas y asumir las diferentes situaciones con propiedad son pautas fundamentales para Fidelizar nuevos clientes.

### 6.7.3 ELABORACIÓN





## **PRESENTACIÓN DEL MANUAL**

El servicio al cliente, es un proceso de participación y atención en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS como herramienta empresarial para identificar, canalizar, solucionar en tiempos mínimos las inquietudes que manifiestan nuestros clientes sobre los servicio brindado, teniendo como punto de referencia las necesidades sentidas y manifestados por ellos, a través de las, quejas y reclamos, sobre la prestación de los servicios.

Actualmente, el servicio representa uno de los factores clave para funcionamiento, mantenimiento y desarrollo de las empresas modernas, éste se constituye en una de las principales estrategias competitivas debido que en la medida que se alcance altos niveles de excelencia se fortalece la imagen institucional y el posicionamiento en el mercado.

La comunicación es la base primordial en el servicio, permite la capacidad de escucha, las habilidades para ofrecer consejo o para inducir cambios, La mayor parte de las quejas y reclamaciones de los pacientes no son debidas a problema de competencia técnica, sino a problemas de comunicación y la mayoría de las demandas por supuesta mala práctica se deben a problemas en la comunicación.

El propósito de ofrecer un servicio de calidad es una responsabilidad compartida, es decir, implica la participación de todos los miembros de la organización, quienes deben incorporar a su dinámica de trabajo, practicas adecuadas, desarrollar habilidades y realizar sus funciones cumpliendo con los más altos estándares de calidad.

## **ORIENTACIÓN DEL MANUAL**

Emplear los mecanismos necesarios en beneficio de la calidad del servicio implementando los procedimientos que hacen parte del sistema para que la información llegue a los clientes en términos de oportunidad y eficacia, gracias a la identificación de las fallas en la prestación del servicio que permitan diseñar los correctivos necesarios para garantizar un servicio óptimo.

## **ALCANCE Y APLICACIÓN DEL MANUAL**

El presente manual tiene una cobertura para toda la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS, su aplicación va dirigida a todos los integrantes de la empresa, el alcance del manual pretende el cambio de actitudes y comportamientos ante un cliente, de esta manera lograr el éxito, y a la vez brindar un servicio de calidad.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

Garantizar al cliente una atención de calidad que esté acorde con sus expectativas y necesidades, a través de necesidades y acciones socioeducativas, realizadas con el cliente interno y externo para fortalecer y optimizar los servicios que ofrece la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS

## **MODULO I**

# **COMO ATENDER AL CLIENTE**



## **COMO ATENDER A LOS CLIENTES**

### **¿QUIEN ES EL CLIENTE?**

- Es la persona más importante de la empresa.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No interrumpe nuestro trabajo.
- No le hacemos ningún favor cuando le atendemos.
- Nos da la oportunidad de servirle.
- Es un ser humano con perjuicio, sentimientos, emociones.
- Es una persona con necesidades y expectativas.

### **Las Características del Cliente:**

Los clientes tienen una serie de características que es necesario tomar en cuenta, sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del cliente un ser bastante imprevisible, si bien no se debe olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.

El perfil de un cliente puede describirse así:

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho.
- No es fiel y siempre se dirige al mejor postor.
- No siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- Es exigente y está dispuesto a cambiar al mínimo fallo.
- Se considera único y quiere ser tratado diferente que los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa.

### **Atención al Cliente:**

La prestación de un servicio dentro de la organización, se realiza de forma integral, con el propósito de brindar al usuario un servicio de calidad, cumpliendo con las expectativas.

### **Servicio:**

Es el resultado de una serie de actividades emprendidas tanto por el proveedor como por el usuario.

“Cuánto más cerca estamos del producto, importan sus cualidades físicas, cuanto más cerca estamos del servicio, importan las cualidades personales”.

**Pasó 1:** Transmitir una actitud positiva mediante: Buena apariencia (limpia y presentable). Hablando correctamente y con un sonido agradable de voz. Al usar el teléfono saludar con cortesía manteniendo una actitud positiva.

**Pasó 2:** Identificar las necesidades de la clientela a través de: La habilidad para escuchar Averiguando cuándo y cómo el cliente quiere ser servido. Anticipándose a las necesidades de la clientela. Observando su lenguaje no verbal.

**Pasó 3:** Conociendo a mi clientela:

¿Quiénes son?

¿Dónde están?

¿Cuántos son?



**CLIENTES EXTERNOS:**

Son todas las personas con las que se establecen relaciones para dar cumplimiento al objeto social y lograr los objetivos organizacionales; estas marcan una dinámica de trabajo caracterizada por la satisfacción mutua. Es el ente objetivo fundamental en el servicio privado, hacia quien trasladamos todo nuestro esfuerzo para satisfacer sus necesidades plenamente, mediante la entrega de información, efectiva, así como productos o servicios adecuados.

**CLIENTES INTERNOS:** Son las personas que conforman el equipo de trabajo de la organización, constituye un grupo al que se debe ofrecer atención de excelencia de forma permanente. Es la compañera o compañero de trabajo. Son las personas que laboran al interior de la Institución, que requieren ser atendidos y a quienes se les debe satisfacer una necesidad laboral.





## MODULO II

### PROTOCOLOS DE SERVICIO



## **PROTOCOLOS DE SERVICIO**

### **SALUDE CORDIALMENTE**

La primera impresión marca la diferencia en la relación que vamos a tener con el usuario. Saludar amable y cordialmente ayudará a que la atención sea de calidad. Utilicemos siempre: “buenos días, buenas tardes, buenas noches, ¿En qué le puedo servir?”

**“Buenos Días”**  
**¿En qué le puedo servir?**



### **SONRÍA SIEMPRE DE FORMA NATURAL**

La sonrisa natural, aquella que surge espontáneamente del buen ánimo, es la mejor herramienta para las relaciones humanas.



## **MANTENGA CONTACTO VISUAL CON EL USUARIO**

Recuerde que el usuario es la persona más importante de la empresa, mantengamos siempre contacto visual, de esta manera le haremos sentir que nuestra atención se centra únicamente en él.



## **TRATE AL USUARIO POR SU APELLIDO**

Señor García, Señora Ramos esta es una buena estrategia para crear cercanía con el usuario y que éste se sienta identificado e individualizado. Utilicemos este recurso cada vez que sea posible; es sencillo, práctico y muy efectivo.



## **ESCUCHE CON ATENCIÓN TODO LO QUE EL CLIENTE TIENE QUE DECIR**

Comprender las necesidades del cliente es un tema que se puede volver complejo, por ello tenemos que prepararnos para escuchar con atención todo lo que él tiene que decir.



## **HABLE CON CLARIDAD**

El usuario siempre espera respuestas concretas evitemos las ambigüedades o vacilaciones, tampoco usemos términos muy técnicos o sofisticados. La claridad y la sencillez son amigos confiables de la buena comunicación.



## **SEA PACIENTE**

La paciencia es una virtud muy apreciable, sobretodo en momentos difíciles. “Nuestra paciencia no tiene límites”.



## **BRINDE UNA ATENCIÓN ÁGIL Y OPORTUNA**

Una respuesta a tiempo, completa y con valor agregado, nos ahorrara muchas quejas e inconvenientes. Se aplica el refrán “No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy” a lo cual agregamos, hazlo hoy y con calidad.



## **PLANTEA TODAS LAS ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES POSIBLES A LOS REQUERIMIENTOS DEL USUARIO.**

Quedarnos en lo justo y necesario que exige nuestro trabajo no es lo recomendable. El usuario nos agradecerá si tiene todo el naipe de opciones dispuesto para solucionar sus necesidades.



## **PREGUNTE AL USUARIO SI SU NECESIDAD HA SIDO SATISFECHA**

La atención al usuario no se limita solo a entregar lo que este nos pide, debemos conocer si todos sus requerimientos han sido satisfechos. Al demostrar interés, estamos brindando un servicio global y de calidad.

Cuando no sea posible satisfacer la necesidad del usuario, saber decir “NO” de la mejor manera, es importante. Lo ideal es poner el “NO” en medio de la frase, por ejemplo decir: “Me encantaría servirle, pero aquí NO ofrecemos ese servicio”.



## **DESPÍDASE CORDIALMENTE DEL USUARIO**

Para cerrar una gran atención al usuario nada mejor que una frase amable como: “fue un gusto atenderlo”, “que tenga un buen día”. Es como estampar la firma final con letras de oro.



## MODULO III

# LA COMUNICACIÒN





## **LA COMUNICACIÓN**

Para que la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS pueda afirmar que está prestando un servicio de calidad, debe existir, dentro de ella, una buena comunicación, pues no basta con tener una adecuada infraestructura, mucho personal, diversos canales de atención para ello, es fundamental tener la capacidad de "comunicar" la información que poseemos, y que el cliente la reciba correctamente y la comprenda.

La comunicación es el instrumento que se utiliza para exponer las ideas, dudas, experiencias, conocimientos, con el cliente y con los compañeros, no solo para los miembros de un mismo equipo si no también los pertenecientes a otros equipos y otras dependencias.

## **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

La buena comunicación ayuda a obtener, fundamentalmente:

- Operatividad y coherencia entre los miembros del equipo de trabajo.
- Eficiente flujo de información con otras dependencias permitiendo la integración.
- Servicio ágil.
- Permite garantizar calidad en la información.
- Coordinación entre los distintos servicios.
- Asesoramiento al cliente.
- Satisfacción del cliente.

La comunicación es una herramienta de trabajo que sirve para la vida diaria, es mucho más de lo que las palabras pueden decir; así de rica y compleja es la comunicación.

## **CANALES DE PERCEPCIÓN**

Las personas nos interrelacionamos a través de nuestros sentidos como la visión, el oído, el gusto, el tacto; de ellos, privilegiamos tres canales de percepción para comprender las necesidades del usuario.

## **PERCEPCIÓN AUDITIVA:**

Es cuando centra su atención al escuchar. Frases como “eso me suena bien”, o “escúcheme por favor”, son claves para identificar que ese usuario tiene percepción auditiva.



## **EJEMPLO:**

**Buenos Días Señorita**

**Escúcheme quisiera saber si hay cupos disponibles para la capacitación deseo inscribirme**

**Buenos Días**

**Soy Paulina Ruiz en que le puedo ayudar**



**Muy amable**

**Gracias**

**Permita Señor déjeme revisar, si contamos con el cupo para usted.**

**Por favor espere un momento en un momento le recogeré sus datos para la**

## PERCEPCIÓN VISUAL:

Es la percepción del mundo a través de la vista. Frases como “puedo ver”, “desde mi punto de vista”, “muéstreme cómo es” nos permiten identificar este estilo de percepción que privilegia la imagen. Para atender a este tipo de usuarios los apoyos gráficos como trípticos o afiches son muy útiles.



## EJEMPLO:

Buenas tardes, quiero saber qué requisitos necesito para inscribirme en la capacitación y sus horarios

Buenos Días  
Soy Paulina Ruiz en que le puedo ayudar

Gracias  
Muy Amable



En este impreso están detallados todos los requisitos, y los horarios que disponemos

## PERCEPCIÓN CINESTÉSICA:

Los sentimientos y la sensibilidad son la forma como captan mejor este tipo de personas, una forma compleja pero muy interesante para tratar. Frases como “siento que”, “me late”, evidencian a este tipo de usuarios.



### EJEMPLO:

**Siento mucho molestar, sabe que no puede asistir a una clase, hay alguna forma de recuperarla**

**Luis Galarza**



**Buenas Tardes**

**En que le puedo ayudar**

**No se preocupe no es ninguna molestia, usted puede recuperar su clase, por favor ayúdeme con su nombre para programar la recuperación de la clase a la cual no**

### **METAMENSAJES:**

El tono de voz y el cuerpo es la comunicación, por eso es importante conocer a los metamensajes que son aquellos que se encuentra detrás del mensaje original. Se puede mencionar que en la comunicación el 7% Corresponde a las Palabras, 38% al tono de voz, 55% Comunicación Corporal.

### **EJEMPLOS:**

#### **EL CLIENTE ES IMPORTANTE**

**Buenas Tardes  
Señorita  
disculpe donde  
queda el aula 4**



**Buenas Tardes  
Caballero, siga  
por las  
escaleras a  
mano  
izquierda la**

#### **AQUÍ NO DISCRIMINAMOS**

**Buenas Tardes  
me puede  
prestar su  
teléfono por  
favor**



**Claro que si,  
caballero**

## USTED TIENE TODO MI RESPETO

Muchas gracias  
entonces  
esperare



Señor Galarza  
su clase de  
recuperación  
empieza en 1  
hora en el aula  
1

## PROTOCOLOS PARA LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

### TELÉFONO:

El teléfono es un medio de comunicación cada vez más utilizado, ya que permite al cliente acceder al servicio de forma sencilla y rápida, con independencia de la distancia que le separe. La atención telefónica prestada juega un papel primordial. Por ello es de suma importancia ofrecer a través del teléfono una imagen profesional, eficaz y moderna, y con una alta calidad en el trato personal.

### DIEZ REGLAS DE ORO PARA ATENDER CORRECTAMENTE EL TELÉFONO.

- 1.- No dejar que el teléfono suene más de tres veces. Debemos responder rápidamente si estamos disponibles; en caso contrario, pasaremos la llamada a un compañero o anotaremos el número del usuario, devolviendo la llamada a la mayor brevedad posible.
- 2.- Contestaremos siempre saludando, identificando el servicio y ofreciendo colaboración. *"Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS..., buenos días, buenas tardes, buenas noches, ¿en qué puedo ayudarle?"*
- 3.- Adoptaremos una postura adecuada y sonriremos cuando la ocasión se preste.
- 4.- Nos centraremos en la llamada, cesando toda actividad y escuchando activamente. *"Le escucho, dígame sus datos que voy tomando nota".*
- 5.- Tendremos a mano todos los útiles e instrumentos necesarios para resolver las llamadas.

**6.-** Hablar despacio, otorgando al usuario un trato personalizado y amable. *"Señor Galarza, es importante que el día que acuda usted a su primer día clases traiga todos sus materiales de estudio".*

**7.-** Proporcionar una información concreta y breve sobre el tema. *"Recuerde, el martes a las 7:30pm será su clase de recuperación en el aula 2"*

**8.-** Mostrar seguridad, interés y capacidad resolutive. *"No se preocupe, desde aquí gestionamos su problema".*

**9.-** Si necesitamos recabar información sobre el tema, nunca debemos dejar esperando más de un minuto al usuario. *"Voy a consultar un momento y si no puedo ponerme en contacto con su profeso, me deja su teléfono y al final de la mañana le llamo."*

**10.-** Finalizar la llamada resumiendo la acción concreta a llevar a cabo o la información exacta requerida, con una despedida amable y dejando que sea el cliente el que cuelgue.

## **LA COMUNICACIÓN ESCRITA:**

En muchas ocasiones la empresa puede comunicarse con los usuarios a través de una carta, de impresos, de folletos o incluso mediante carteles y pósters. Las siguientes recomendaciones contribuyen a potenciar la efectividad de un mensaje escrito:

- Los mensajes deben ser cortos y simples
- Deben comenzar por una frase que sea impactante
- Hay que repetir la idea principal
- Utilizar mensajes positivos más que negativos
- Transmitir una sola idea por párrafo
- Poner ejemplos para clarificar las ideas
- Evitar frases complejas
- Emplear frases cortas
- No utilizar vocabulario especializado o palabras técnicas
- Procurar no utilizar palabras con más de 3 sílabas
- Evitar las abreviaturas y las siglas
- Además, en el caso de carteles o pósters, si se utilizan imágenes o dibujos, éstos deben reforzar el texto. Es eficaz utilizar un eslogan.

## **COMO ACTUAR ANTE UN RECLAMO:**

Una queja es igual a una oportunidad de mejora. Cuando un cliente insatisfecho, se dirige a nosotros para efectuar un reclamo, está colaborando con el sistema, ya que nos permite identificar problemas y efectuar propuestas de mejora de un servicio. Por ello debemos prestar una atención personalizada.

1. Transmitiremos confianza y seguridad, haciéndole saber al cliente que está en buenas manos, que deseamos ayudarlo y sabemos cómo hacerlo.
2. Recibiremos amablemente, y mantendremos la tranquilidad.
3. Escucharemos activamente para descubrir cuál es el verdadero motivo de la reclamación, evitando adoptar una postura "a la defensiva" y poniéndonos en el lugar del cliente
4. Realizaremos preguntas abiertas y cerradas para recopilar información, delimitando el problema.
5. Confirmaremos y verificaremos con el cliente que hemos comprendido el motivo de su reclamación. Para ello resumiremos, situando la gravedad del asunto en su justa medida.
6. Pediremos disculpas. Si hay una verdadera explicación (no una justificación), debemos ofrecerla.
7. Lo más importante es buscar la forma de resolver el problema, si está en nuestras manos, o derivarlo a la persona competente.

## **SI SE TRATA DE UN ERROR, DEBEREMOS:**

Reconocer el error, (aunque no sea culpa nuestra), enfrentándolo con calma y seguridad. Anticiparnos, si es posible, y contactar con el usuario; no esperar a que se dé cuenta de que ha habido un error.

Adoptaremos una actitud competente; no se trata de "echar la culpa a alguien", ni de hablar desde una posición de superioridad. Escuchar, no responder a las provocaciones; es más práctico mantener la calma e ignorar sistemáticamente los posibles ataques.

Pediremos disculpas, ofreciendo una buena explicación. Tomaremos las medidas necesarias para evitar que en lo sucesivo se repita el mismo error, si fuera evitable. Si es posible haremos un esfuerzo para ofrecer al usuario una compensación justa. Daremos las gracias al usuario, por la oportunidad de mejorar el servicio que nos brinda al presentar su reclamación.



# **MODULO IV**

## **PARADIGMAS**



## **PARADIGMAS**

### **SERVIR Y SATISFACER**

El servicio es hacer lo que pide el cliente y nada más. El satisfacer es dar un valor agregado al servicio, cubrir todas las expectativas. En lugar de entregar documentos fríamente, se debe proporcionar información complementaria como plazos de entrega, requisitos, direcciones, etc.



### **DE SENCILLA ATENCIÓN A EXPERIENCIA GRATA**

Pasemos del ofrecer nuestros servicios a ofrecer experiencias positivas que realmente satisfagan al cliente. Desde el momento que el cliente ingresa a la empresa, debe sentir un trato especial. Todo detalle cuenta.



## **LO QUE REALMENTE EL CLIENTE NECESITA**

Ocupémonos por conocer siempre lo que realmente el cliente necesita. Al atenderlo, preguntemos cuáles son sus necesidades, aunque lo atendamos todos los días.



## **CALIDAD DEL SERVICIO**

Nuestra atención prioritaria es el cliente y la satisfacción de todas sus expectativas. Si Usted tiene en una línea telefónica a un cliente externo y en la otra llama su jefe, que es un cliente interno ¿A quién atiende prioritariamente? El paradigma tradicional nos dirá que al jefe, sin embargo, aunque ambos son importantes debemos determinar cuál de las dos necesidades requiere una solución inmediata y procurar que nuestro otro cliente no se sienta desatendido.



## **TRABAJO EN EQUIPO**

El servicio privado es un trabajo que lo realizamos entre varias personas y por ello es necesario trabajar juntos, cada uno con sus talentos, en pos de nuestro objetivo fundamental: satisfacer al cliente. Si lo logramos, será el triunfo de todos, si no es así, será responsabilidad de todos. El equipo siempre es el gran ganador.



## MODULO V

# ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN



## **ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN**

### **REQUERIMIENTOS**

#### **PERSONAL EXTRAORDINARIO:**

En primer lugar necesitamos un personal de contacto que preste un servicio de Calidad, pasar de cumplir lo ofrecido al cliente a sorprenderlo dándole más de lo que esperaba.

La puntualidad es una cualidad indispensable del personal extraordinario. Llegar a tiempo y cumplir el horario de trabajo es parte del buen servicio.



### **LA EMPRESA**

Es el espacio físico donde desarrollamos nuestras labores y donde preparamos un ambiente adecuado para que nuestros clientes se sientan cómodos y a gusto.



## **EL EQUIPO DE APOYO**

Todas aquellas personas que sustentan nuestro trabajo diario, son quienes hacen posible que los servicios ofrecidos realmente se cumplan con calidad. Es importante que el lugar de trabajo nunca esté desatendido. Si debe ausentarse cerciórese de que algún compañero atienda a los usuarios mientras dure su ausencia. Debemos brindar atención continua y permanente.



## **ESTRATEGIAS**

### **SINTONÍA Y EMPATÍA**

La sintonía se evidencia cuando la atención se establece en un mismo nivel en tonos y formas. La empatía significa ponerse en el lugar de la otra persona, sentir y entender lo que mi interlocutor e interlocutora está pasando.



## **TRATARLO POR EL NOMBRE**

En el servicio privado podemos acceder a los nombres de los clientes rápidamente por medio de las fichas de inscripción que están en la computadora. Usemos esa herramienta para dar un trato personalizado. El cliente se sentirá único.



## **DAR TODA LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Nadie es más importante que él, es la razón de ser de la empresa, por lo tanto, un cliente no incomoda o nos quita tiempo. El usuario merece toda nuestra atención.





## **TODOS SOMOS IGUALES**

Personal y el cliente están al mismo nivel, sin distinción, así creamos el mejor escenario para hacer sentir a nuestros clientes complacidos y en igualdad de condiciones.



## **ENTENDER, SOLUCIONAR Y AGRADECER**

Cada cliente es un universo distinto, una nueva oportunidad para entregar nuestro mejor potencial, por ello es importante comprender plenamente cuál es su necesidad. Una vez entendida la necesidad del cliente debemos encontrar y dar soluciones específicas. Esta es una clave sencilla pero importante para que el cliente salga siempre satisfecho con el servicio. Por último, agradezcamos siempre la confianza que los usuarios depositan en nuestro trabajo.



**MODULO VI**

**CLIENTES DIFÍCILES**



## TRATO DE CLIENTES DIFÍCILES

Aunque ello depende de múltiples factores (canal, momento, presión del tiempo, actitud del cliente), el personal de la empresa tienen habilidades para manejar las situaciones complejas que surgen en la relación con los clientes, por lo que se aplica estas pautas:

- Escuchar atentamente sin dejarse influenciar, en su caso, por el tono agresivo del interlocutor. Si se producen ataques verbales contra la empresa o contra el personal, no entrar en confrontación.
- Reformular la situación, repitiendo la información con palabras adecuadas que faciliten una actuación.
- Transmitir comprensión, pero sin prejuzgar ni disparar las expectativas. Un simple (lo he comprendido y me hago cargo) es suficiente.
- Dar una explicación convincente y proponer una solución inmediata por parte de la empresa sin que el cliente deba molestarse más. Si la propuesta es bien recibida por el cliente, se da por terminado el incidente y se da parte de ello a los responsables.
- Finalmente realizadas las comprobaciones, darle la razón al cliente a poco que la tenga y disculparse por el fallo cometido. Agradecerle la molestia y mostrarle que su queja servirá para mejorar el servicio.



## **COMO TRATAR A CLIENTES DIFÍCILES**

La forma de tratar con clientes difíciles se contiene en cinco pasos:

1. Mantener una actitud amigable y profesional
2. Reconocer que existe una situación difícil
3. Intentar calmar al cliente por medio de preguntas y verificaciones
4. Enfocar al cliente en el problema
5. Manejar el problema



## **MODULO VII**

# **ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**



## **ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

En la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS se procura que los sitios de trabajo de que cada uno del personal armonice con el servicio que prestan. Se tienen muy en cuenta que la primera impresión es la que se queda en la mente del cliente; por lo que nunca los puestos de trabajo están llenos de elementos ajenos al que hacer, desorganizados, descuidados o sucios. Para evitar crear esa equivocada percepción a los clientes y generar en cambio la sensación de pulcritud, orden y eficiencia, los miembros están comprometidos en:

- Mantener su espacio físico aseado y ordenado
- Asumir una ubicación en la que mantenga contacto visual con el cliente.
- Apagar correctamente los equipos en cuanto termine su jornada
- Guardar los objetos personales de la clínica fuera de la vista del usuario.
- Archivar los documentos inmediatamente o trasladados a la dependencia correspondiente.
- Mantener todos los suministros necesarios.
- Nunca consumir comida o bebidas en frente del usuario.



## **MODULO VIII**

### **IMAGEN DEL PERSONAL**



## **IMAGEN PERSONAL**

La buena imagen personal es un factor característico de el personal de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS lo cual permite proyectar una imagen adecuada y reforzar la identidad corporativa. En términos generales la imagen personal de los empleados de la empresa se caracteriza:

- Diariamente se lleva el uniforme correspondiente
- El uniforme estará pulcro y bien planchado
- Los accesorios utilizados no pueden afectar la presentación del uniforme
- Portar el uniforme significa representar a la empresa, consecuentemente el comportamiento asumido debe ser ajustado a las políticas organizacionales.
- La identidad corporativa de la empresa no puede ser utilizada en prendas y accesorios sin previa autorización.





## **MODULO IX**

### **SISTEMA DE P.Q.R. (PREGUNTA, QUEJA, RECLAMACIÓN)**



### **SISTEMA DE P.Q.R. (PREGUNTA, QUEJA, RECLAMACIÓN)**

Considerando el gran valor que tiene para el mejoramiento y desarrollo de la empresa las preguntas quejas y reclamaciones de los clientes en la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS de Ciudad de Ambato, se puede indicar:

### **PROCEDIMIENTO APERTURA BUZÓN DE SUGERENCIAS DE LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL FIDS.**

Garantizar la adecuada y oportuna canalización de quejas, reclamos y sugerencias halladas en los buzones dispuestos en la empresa, para que sean resueltas y recibidas a satisfacción por parte de los clientes, permitiendo intervenir en el mejoramiento de la calidad del servicio prestado a los clientes.

Es un medio para capturar las peticiones y un aliado para conocer cómo los clientes perciben la prestación de los servicios, se puede dar una ubicación en puntos estratégicos permitiendo al cliente su uso.

- A la entrada de la empresa.
- En la sala de espera.



## MODULO X

### MANEJO DE EL BUZÓN DE SUGERENCIAS



# Buzón de Sugerencias

## **MANEJO DE LOS BUZONES:**

- Realizar apertura semanal del buzón independiente de que se encuentre o no sugerencias.
- Leer y clasificar las sugerencias recibidas a través de los buzón
- Elaborar acta de apertura contando con la presencia de un cliente como testigo
- En caso de encontrar peticiones con los datos completos, se debe cumplir con la gestión normal de una queja, finalizando con una respuesta al cliente. Al ser anónimo y que haya varias con el mismo tema se debe publicar la respuesta en la cartelera de la entrada.
- Analizar e informar al encargado del personal, las novedades encontradas que sirvan para mejorar la calidad en la prestación de los servicios, se debe reportar el número de quejas obtenidas y que aspecto se están viendo afectadas.



## **GLOSARIO:**

### **CONCEPTOS BÁSICOS**

**ACCESIBILIDAD:** Facilidad de entrar en contacto con el servicio o los profesionales, facilidad de acceso físico y telefónico. Es un componente de la calidad de los servicios. Incluye aspectos como el horario y los tiempos de espera.

**ACTITUD:** disposición de una persona hacia algo o alguien. Es parecido al estilo y ambos pueden ser modificados.

**ATENCIÓN PERSONALIZADA:** Consiste en un modo de atención en el que cada persona es atendida de manera singular e individualizada, en función de sus características propias y sus problemas personales.

**CALIDAD:** propiedad atribuida a un servicio, actividad o producto que permite apreciarlo como igual, mejor o peor que otros. Es el grado en que un servicio cumple los objetivos para los que ha sido creado. La satisfacción de los usuarios es un componente importante de la calidad de los servicios.

**CALIDAD PERCIBIDA:** Básicamente consiste en la imagen o el concepto de la calidad de un servicio que tienen sus usuarios.

**CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Hacer las cosas a su tiempo. Agilidad de trámites. Es un componente de la calidad de los servicios sanitarios.

**COMPETENCIA:** Capacidad y aptitud para realizar una tarea o desempeñar unas funciones de manera correcta y adecuada. Es un componente de la calidad de los servicios sanitarios.

**CONFIDENCIALIDAD:** Característica de la relación profesional usuario que asegura la intimidad y el secreto de la información que se genera en el proceso asistencial.

**EMPATÍA:** Capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y transmitírselo, para que sepa que comprendemos su situación. Es uno de los rasgos de los profesionales de las instituciones sanitarias más valorados por los usuarios.

**EXPECTATIVAS:** Lo que los usuarios esperan encontrar cuando acuden a alguno de los Centros. Las expectativas se conforman a través de las experiencias previas o del conocimiento de las experiencias de otras personas.

**GARANTÍA:** Acción y efecto de asegurar lo estipulado.

**MEJORA:** Acciones encaminadas a incrementar la calidad de los servicios y, por tanto, a incrementar la satisfacción de los profesionales y de los usuarios.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Forma en que están organizados los servicios. Los servicios prestados deben adaptarse a las necesidades e intereses de sus usuarios.

**PERCEPCIÓN:** Son las conclusiones que obtienen los usuarios sobre la forma en que se le prestan los servicios. Manera de sentir el servicio prestado.

**PROFESIONAL:** Son todos y cada uno de los empleados que desarrollan su trabajo: médicos, enfermeras, auxiliares, técnicos.

**SATISFACCIÓN:** Estado en el que se encuentran los usuarios cuando al prestarles un servicio determinado quedan cubiertas sus expectativas, o incluso se les da algo más de lo que ellos esperaban encontrar.

**CLIENTE:** Persona que utiliza, demanda y elige los servicios. En torno a él se organizan todos los servicios que se prestan. Debe ser el eje y centro alrededor del cual se organizan las actividades del sistema.

#### 6.7.4 DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO

**Tabla 16:** Diseño y Ejecución del plan operativo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO		TIEMPO					
				Material	Económico	Agosto		Septiembre			
Identificar, canalizar, solucionar en tiempos mínimos las inquietudes que manifiestan nuestros clientes sobre los servicios brindados	Fase de Introducción	Presentación del Manual	Capacitador Asesor	Computador, Infocus, Espacio Físico adecuado, Material Didáctico	\$ 500						
		Orientación del Manual									
		Alcance del Manual									
		Objetivo del Manual									
	Aplicación del Manual	Modulo I : Como atender al cliente									

<p>Garantizar al cliente una atención de calidad que esté acorde con sus expectativas y necesidades, a través de necesidades y acciones socioeducativas, realizadas con el cliente interno y externo para fortalecer y optimizar los servicios que ofrece</p>	Módulo II: Protocolos de Servicios	<p><b>Capacitador Asesor</b></p>	<p>Computador, Infocus, Espacio Físico adecuado, Material Didáctico</p>	<p>\$1000</p>					
	Módulo III: La Comunicación								
	Módulo IV: Paradigmas								
	Módulo V: Estrategias de Satisfacción								
	Módulo VI: Clientes Difíciles								
	Módulo VII: organización del Puesto de Trabajo								
	Módulo VIII: Imagen del Personal								



		Módulo IX: SISTEMA DE P.Q.R.																	
		Modulo X: Manejo del Buzón de Sugerencias																	
Verificar si los conocimientos impartidos sobre el Manual de Atención al Cliente fue comprendido en su totalidad por el personal y si este está siendo aplicado en el desarrollo de las actividades de contacto con el cliente	<b>Evaluación de Resultados</b>	Prueba Cliente Fantasma	<b>Capacitador Asesor</b>		\$100														

**Elaborado por:** Daniel Mera

### 6.7.5 EVALUACIÓN DEL MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El manual de Atención al cliente elaborado para FIDS , tendrá el impacto esperado, debido a que la interacción entre clientes internos y externos genera un valor agregado al servicio prestado por la institución, así como también origina un alto índice de crecimiento competitivo reflejado en el grado de satisfacción con el que se llega a los usuarios.

**Tabla 17:** Evaluación del Manual de Atención al Cliente

EVALUACIÓN	PROPÓSITO
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION	Evaluar previamente el material a ser presentado al momento de la capacitación con la finalidad de que el objetivo de dicho manual sea el esperado por la institución en beneficio del usuario.
EVALUACIÓN DE PROCESO	Llevar a cabo evaluaciones al final de cada Módulo capacitado, con el fin de reforzar el conocimiento impartido por el asesor y responder a ciertas inquietudes que puedan existir que originen el no cumplimiento de dicho manual
EVALUACIÓN DE IMPACTO	Determina el efecto del Manual tanto en clientes internos como en externos en la etapa de evaluación asegurando que se dé el cumplimiento esperado en la atención al cliente y en la consecución de los objetivos.

**Elaborado por:** Daniel Mera

## 6.7.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

**Tabla 18:** Presupuesto de la Propuesta

RUBRO	VALOR
Capacitador	1350
Material Didáctico	100
Movilización	20
Impresiones	50
Etapa de Evaluación	80
Imprevistos	100
Total	1700

**Elaborado por:** Daniel Mera

El financiamiento en su totalidad será cubierto por la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS

## 6.7.7 UBICACIÓN FÍSICA

El lugar donde se va aplicar la propuesta será en la ciudad de Ambato en la FIDS ubicada en la calle Bolívar y Unidad Nacional.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

- El encargado de monitorear el cumplimiento del Manual de Atención al Cliente es el Lcdo. Fernando Moreano Gerente de la Fundación Iberoamericano de desarrollo Social FIDS con el Objetivo de mejorar la atención del cliente y así cumplir con sus expectativas.

## 6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN

**Tabla 19:** Previsión de la Evaluación

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1. ¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS
<b>2. ¿Por qué evaluar?</b>	Es necesario mejorar la atención al cliente para cumplir con las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades de servicio.
<b>3. ¿Para qué evaluar?</b>	Para lograr el excelente desempeño de los colaboradores y fidelizar al cliente con la empresa.
<b>4. ¿Qué evaluar?</b>	Se evaluara el cumplimiento del Manual de atención al cliente por parte de los colaboradores
<b>5. ¿Quién evalúa?</b>	Lcdo. Fernando Moreano
<b>6. ¿Cuándo evaluar?</b>	Al final de la Capacitación Brindada a los colaboradores
<b>7. ¿Cómo evaluar?</b>	Se evaluara a través del cliente fantasma las acciones que los colaboradores tomen con el cliente.
<b>8. ¿Con que evaluar?</b>	Con la opinión presentada por el cliente Fantasma, sobre cómo fue atendido por el personal.

**Elaborado por:** Daniel Mera

## **Bibliografía**

- ALVARADO, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. CMYKPRINT.
- ARBOS, L. (2010). *GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: Implantación, control y Certificación*. PROFI EDITORIAL.
- ARENAS CARRILLO, R. (13 de 9 de 2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Recuperado el 26 de 12 de 2012, de NOEMAGICO:  
<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- ARNOLETTO, E. (2007). *ADMINISTRACION DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA*. BUENOS AIRES: EDITORIAL ELECTRONICA GRATUITA.
- BAJAC, H., & FERNANDEZ, P. (2003). *GESTION DEL MARKETING DE SERVICIOS*. BUENOS AIRES: EDICIONES GRANICA S.A.
- BARROSO, C., & ARMARIO, M. (1999). *MARKETING RELACIONAL*. MADRID: EDITORIAL ESIC.
- BONTA, P., & FARBER, M. (1994). *199 PREGUNTAS SOBRE MARKETING Y PUBLICIDAD*. GRUPO EDITORIAL NORMA.
- BUSH, J. (2009). *!Wow!: Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie*. NASHVILLE: GRUPO NELSON .
- CALVIN, R., & LAVENEZIANA, C. (2010). *MARKETING DE SERVICIOS*. Recuperado el 8 de 12 de 2012, de  
[http://www.asesoresdegestion.com.ar/WEB\\_Servicios/documentos/Archivos/GESTI\\_N\\_DEL\\_PERSONAL\\_DE\\_CON.pdf](http://www.asesoresdegestion.com.ar/WEB_Servicios/documentos/Archivos/GESTI_N_DEL_PERSONAL_DE_CON.pdf)
- CISNEROS, D. (2011). *"El Marketing de Servicios y su incidencia en la Atencion al Cliente de la Clinica San Sebastian"*. Ambato.
- COTTEL, D. (1991). *SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE*. MADRID: EDITORIA DIAZ DE SANTOS.
- CUATRECASAS, L. (2012). *GESTION DE LA CALIDAD*. MADRID: EDICIONES DIAZ DE SANTOS.
- CUBILLO, J., & CERVIÑO, J. (2008). *COMERCIALIZACIÓN SECTORIAL*. MADRID: EDITORIAL ESIC.

- DE ANDRÉS, J. (2007). *EMPRESAS EN MARKETING DE SERVICIOS*. VALENCIA: EDITORIAL DE LA UPV.
- definicion.de/marketing-de-servicios/#ixzz2EUilTb3X. (2008). *DEFINICIÓN. DE*. Recuperado el 8 de 12 de 2012, de <http://definicion.de/marketing-de-servicios/#ixzz2EUilTb3X>
- DOMINGUEZ, H. (2006). *EL SERVICIO INVISIBLE FUNDAMENTO DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE*. BOGOTA.
- EIGLIER, P., & LANGEARD, E. (2005). *SERVUCCIÓN EL MARKETING DE SERVICIOS*. MADRID: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A.
- GOSSO, F. (2008). *HIPER SATISFACION DEL CLIENTE*. MEXICO DF: PANORAMA EDITORIAL.
- HERNANDEZ, E. (2003). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*.
- HERRERA, E., MEDINA, F., & NARANJO, L. (2004). *TUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA*. QUITO: DIEMERINO EDITORES.
- HERRERA, F. (2001). "Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa Carrocerías Cepeda. Ambato.
- ILDEFONSO, E. (2005). *MARKETING DE SERVICIOS*. MADRID: ESIC EDITORIA.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *DIRECCION DE MARKETIG*. PEARSON EDUCATION INC.
- LOZANO, J. (6 de 11 de 2008). *INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA*. Recuperado el 26 de 12 de 2012, de <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- MILIO, I. (2004). *DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS ENTORNOS LOCALES Y REGIONALES*. MAGALLANES: PARANINFO S.A.
- MUÑIZ, R. (2012). *MARKETING XXU*. Recuperado el 8 de 12 de 2012, de <http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>
- PASMAY, T. (2012). *El Personal de Contacto y su influencia en el servicio al cliente de la Hosteria Flor de Canela*. Ambato.

- PAZ, R. (2005). *SERVICIO AL CLIENTE. LA COMUNICACION Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA ATENCION AL CLIENTE*. IDEASPROPIA EDITORIAS.
- PERÉZ, J. (2000). *GESTION DE LA CALIDAD EMPRESARIAL: CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE CALIDAD TOTAL*. MADRID: ESIC EDITORIAL.
- PUIG-DURÁN, J. (2006). *CERTIFICACIÓN Y MODELOS DEL CALIDAD EN HOSTELERIA Y RESTAURACIÓN*. MADRID: EDITORIAL DIAZ DE SANTOS.
- RECALDE, H. (2011). *SLIDESHARE*. Recuperado el 12 de 12 de 2012, de [http://www.slideshare.net/hector\\_recalde/mtodologa-de-la-investigac#btnPrevious](http://www.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac#btnPrevious)
- SANCHEZ, M. (2012). *El marketing interno y su incidencia en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Credito SAC LIMITADA*. AMBATO.
- SANCHEZ, M. (202 ). *El marketing interno y su incidencia en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Credito SAC Limitada*.
- SETÓ, D. (2004). *DE LA CALIDAD DEL SERVICIO A LA FIDELIDAD DEL CLIENTE*. MADRID: GRAFICAS DEHON.
- VALDEZ, L., & RUIZ, A. (2001). *IMPLICACIONES EMPRESARIALES*. GIJÓN: UNIVERSIDAD DE OBIEDO.
- VARO, J. (1994). *GESTION ESTRATEGCA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS SANITARIOS: UN MODELOS DE GESTION HOSPITALARIA*. MADRID: EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A.
- VILLACIS, M. (2012). *“LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY LTDA”*. . Ambato.

## ANEXOS

### Anexo 1: ENCUESTA A CLIENTE



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA FUNDACIÓN  
IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL FIDS**

**OBJETIVO:** Establecer la gestión del personal de contacto para mejorar el servicio de capacitación y atención a los clientes de la Fundación Iberoamericana De Desarrollo Social FIDS

**Instructivo:** Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

1. ¿Cuáles fueron las condiciones del lugar donde usted recibe las capacitaciones?

<b>Excelente</b>	
<b>Muy Buena</b>	
<b>Buena</b>	
<b>Regular</b>	
<b>Mala</b>	

2. ¿La iluminación del lugar donde usted recibe las capacitaciones es?

<b>Excelente</b>	
<b>Muy Buena</b>	
<b>Buena</b>	
<b>Regular</b>	
<b>Mala</b>	



3. ¿Los muebles del lugar son los adecuados para que usted reciba el servicio de capacitación?

Si	
No	

Porqué:.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Considera usted que la imagen del personal de contacto es?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

5. ¿Los gestos que usted observo al momento de recibir el servicio de capacitación por el personal de contacto evidenciaron?

Apatía	
Empatía	

6. ¿Al momento de comunicarse con usted el personal de contacto en su comunicación verbal detecto?

Cortesía	
Descortesía	

7. ¿Cuál es el tiempo que usted espero para recibir el servicio de capacitación?

5 minutos	
10 minutos	
15 minutos	

8. ¿Cree usted que los precios por el servicio de capacitación son?

<b>Alto</b>	
<b>Medio</b>	
<b>Bajos</b>	

9. ¿De qué manera usted calificaría su satisfacción con el servicio de capacitación recibido?

<b>Excelente</b>	
<b>Muy Buena</b>	
<b>Buena</b>	
<b>Regular</b>	
<b>Mala</b>	

10. ¿El servicio de capacitación que le brindo nuestra empresa fue el deseado?

<b>Si</b>	
<b>No</b>	

Porqué:.....  
.....  
.....  
.....

**Muchas Gracias**

**Anexo 2: ENCUESTA AL PERSONAL**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CONTACTO QUE LABORA EN LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE DESARROLLO SOCIAL FIDS**

**OBJETIVO:** Establecer la gestión del personal de contacto para mejorar el servicio a nuestros clientes

**Instructivo:** Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

1. **¿Cree usted que el servicio de capacitación que usted brinda al cliente es adecuado?**

<b>Si</b>	
<b>No</b>	

**Porqué:**.....  
 .....  
 .....  
 .....

2. **¿Cuáles son las condiciones del lugar donde usted brinda el servicio?**

<b>Excelente</b>	
<b>Muy Buena</b>	
<b>Buena</b>	
<b>Regular</b>	
<b>Mala</b>	

3. **¿Al momento de brindar el servicio de capacitación al cliente su conducta es?**

<b>Según su estado de animo</b>	
<b>Dependiendo del cliente</b>	
<b>Siempre de la mejor manera</b>	

4. **¿La atención**

que usted brindada a los reclamos de los clientes es?

Es eficaz y oportuna	
Si es emergencia pone atención	
Cuando cliente se encuentra molesto	

5. ¿De qué manera afecta a la empresa que usted brinde un mal servicio de capacitación a los clientes?

Perdida del cliente	
Desprestigio de la empresa	
Clientes Insatisfechos	

6. ¿Cree usted que el servicio de capacitación que usted brinda al cliente es de calidad?

Si	
No	

Porqué:.....  
.....  
.....  
.....

Mucha Gracias

### Anexo 3: ARBOL DE PROBLEMA

