



UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES

PROYECTO
MEJORANDO LA CALIDAD EN EL SERVICIO

ALUMNA: ALEXIA VOLKWEIN

SANTIAGO-CHILE

2011

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	5
1.1 Planteamiento del problema y justificación.....	5
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivos generales	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
CAPITULO II: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.1.1 Historia	8
2.1.2 El entorno actual y su efecto en la exigencia de clientes	11
2.2 Calidad de servicio.....	14
2.2.1 Definición de calidad	15
2.2.2 La importancia de brindar un buen servicio	16
2.2.3 La calidad como elemento diferenciador	18
2.2.4 Cultura de servicio	19
2.2.5 Lealtad	20
2.2.6 Diferenciación.....	22
2.3 Quejas.....	22
2.3.1 La organización y el manejo de quejas	22
2.3.2 Definiciones de comportamiento de quejas.....	23
2.3.3 La comunicación en el manejo de quejas.....	26
2.4 Motivación	27
2.4.1 Teoría de Motivación de Maslow	27
2.4.2 Motivación en el personal de ventas	29
2.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg	30
2.4.4 Teoría de las necesidades de McClelland.....	32
2.4.5 Trabajo en equipo.....	34
CAPITULO III: PROPUESTA DE PROYECTO	35

3.1	El proyecto	35
3.2	Costo de implementación del proyecto	36
3.3	Documento oficial a publicar	36
3.4	Sesiones de “Conoce al jefe”	37
3.5	Clientes con necesidades específicas	37
3.6	Política de quejas.....	38
3.7	Política de felicitaciones	41
3.8	Plan de trabajo	41
3.9	Carta gantt	42
CAPITULO IV: METODOLOGÍA		44
4.1	Metodología de procedimiento de quejas.....	44
4.2	Metodología felicitaciones.....	47
CAPITULO V: COMPROBACIÓN Y RESULTADO DE OBJETIVOS		48
5.1	Comprobación de objetivos.....	48
5.2	Resultado de objetivos a la fecha	50
CAPITULO VI:CONCLUSIONES		51
BIBLIOGRAFÍA.....		54

SOLO USO ACADÉMICO

Resumen

Falabella es una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por departamentos más importante de Sudamérica con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia.

Una de las características más importantes de la empresa, es que la entrega de los productos y/o servicios se realiza de forma directa al consumidor final, por lo que la interacción entre ambas partes es lo más importante del proceso de compra.

Luego, la referencia más inmediata que se tiene de esa interacción es la satisfacción del consumidor en relación al servicio entregado. Si la experiencia es satisfactoria, entonces lo más probable es que este cliente vuelva a realizar sus compras en el mismo lugar y/o lo recomiende otras personas. Es por esta razón que la calidad del servicio juega un papel fundamental.

El objetivo de este proyecto es dar a conocer la importancia de la calidad de servicio, el papel que juegan las quejas y felicitaciones dentro de la organización, la motivación del personal de venta y entregar una solución de cómo mejorar la calidad del servicio dentro de la tienda de Alto Las Condes.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y justificación

En Falabella una de nuestras mayores preocupaciones es el servicio al cliente. Es por esto que constantemente tenemos cursos tanto interactivos como presenciales, capacitaciones, y diversas actividades que se realizan en la tienda, todo con el fin de motivar y educar al personal para entregar un servicio de excelencia.

Para poder alcanzar esta meta, es necesario utilizar todas las herramientas posibles, y existe una muy importante que no se ha sabido aprovechar en su totalidad, referente a las quejas y felicitaciones, que por no brindarles la importancia que merecen, se han terminado desperdiciando.

Falabella cuenta con un área que es el SAC o Servicio Al Cliente, que es responsable de: servicio post venta, devoluciones de dinero, efectuar cambios, quejas sobre productos y sobre el servicio y recibir felicitaciones. Este lugar está constantemente colapsado, lo que impide que el personal a cargo lleve a cabo todas sus tareas eficientemente, debido a la cantidad de funciones por persona y el gran número de clientes por atender.

En Falabella existe un programa para recibir las quejas. Este es un programa computacional que permite llevar un seguimiento y comunicárselo al gerente. Pero es algo poco personal y finalmente, no todos terminan enterándose de los problemas, ni menos de las soluciones.

Uno como jefe recibe muchas quejas con respecto al servicio y recibe además las felicitaciones que los clientes deseen hacer. Esta información muy valiosa, se pierde o queda en el aire. Se desaprovecha la información. La tarea de un jefe es solucionarle el problema al cliente. Normalmente sólo el jefe conoce sobre el problema y lo óptimo es que las reclamaciones o quejas que tuvieron los clientes, no solo la escuche un jefe, sino que todos tengan la posibilidad de analizarlos y de esta manera lograr llegar a soluciones juntos, para que eso no vuelva a ocurrir, y de esta manera mejorar la experiencia de compra. Un punto muy importante, es que dentro de la tienda, muchas veces se generan inconsecuencias, ya que cada uno intenta dar una solución distinta a cada cliente. Y eso genera muchas veces enojo dentro de los clientes, ya que no existe coherencia. Lo óptimo es entregar una misma solución a un mismo problema y no solo dar una solución sólo de momento, sino que una solución para siempre, de la cual todos tienen conocimiento.

Cuando los clientes desean realizar una queja, y se enteran que deben subir al cuarto piso, (SAC) se encuentran con un gran número de personas. En ese momento estos prefieren irse, y se van aún más enojados de lo que estaban, porque ninguno querrá perder el tiempo. Esta experiencia el la contará por lo menos a 3 personas más.

Cuando los clientes desean expresar sus felicitaciones, además de dárselas al vendedor, lo que se debiera hacer es aprovechar esta oportunidad, valorando el servicio que ha entregado entregando recompensas y de esta forma motivarlo y así entregará un mejor servicio. Si el vendedor sabe que existe la posibilidad de ser premiado y que el medio para felicitar es muy accesible para los clientes, éste tendrá en mente esto

siempre, y actuará de la mejor forma frente al cliente, brindando un buen servicio.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos generales

- Mejorar la calidad del servicio

A través del análisis de las quejas y del reconocimiento de las felicitaciones.

1.2.2 Objetivos específicos

- Aumentar en un 50 % el número de quejas en 3 meses.

Aproximadamente en 3 meses, tener por piso 6 quejas diarias, lo que significaría lograr a nivel de tienda 720 quejas mensuales.

- Diferenciarse de otras tiendas con el servicio entregado

Disminuyendo los problemas en los mundos, logrando que el cliente sienta que nos importa su opinión, mejorando la atención por parte de nuestros trabajadores.

- Incentivar y motivar a los vendedores para entregar un mejor servicio

Teniendo conocimiento de que existe la posibilidad de ser premiados cada vez que se acumulen 3 felicitaciones.

- Incentivar a los clientes a expresar sus quejas y felicitaciones

Teniendo estos stands en cada piso genera cercanía y mayor comodidad en las personas.

- Generar lealtad en el cliente

Mediante el mejoramiento del servicio.

- Mejorar y solucionar los problemas que se presenten de forma definitiva

Dar una solución definitiva a los problemas que permita mejorar una futura experiencia de compra, y no entregar sólo soluciones momentáneas.

- Fomentar el trabajo en equipo entre jefes y colaboradores

La conversación de los problemas ayudará a mejorar las relaciones y a trabajar en forma conjunta obteniendo mejores soluciones.

CAPITULO II: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Historia

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código

de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por

sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo la cual se denominó como control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

Esta necesidad llevó al control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y

menores costos. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

2.1.2 El entorno actual y su efecto en la exigencia de clientes

El entorno competitivo actual exige cambiar la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes. La única manera de evitar que la competencia se los lleve es manteniendo una relación estrecha con ellos, para lograr captar sus necesidades y proporcionarles productos y servicios de alta calidad que consigan la satisfacción total del cliente. Todos saben que vivimos en un entorno altamente competitivo, donde muchos hemos sido testigos de las guerras que han desatado algunas empresas por captar clientes, y que han dejado a más de un lesionado. Ahora más que nunca las empresas buscan fórmulas para retener a sus clientes y evitar que estos queden a merced de la competencia.

En este sentido la satisfacción del cliente se transforma en un elemento clave para lograr la retención de los clientes en el largo plazo, pero a menudo las empresas no se ocupan de este factor al no preocuparse de medir cual es el real grado de satisfacción de sus clientes. Suponen que si no reciben quejas, entonces todo marcha a la perfección,

y esto es un error, ya es un hecho de que la mayoría de los clientes insatisfechos nunca se queja, simplemente muchos de ellos jamás volverán a adquirir su producto o servicio y se pasarán a la competencia.

Es preocupante el hecho de que la mayoría de las empresas pueden llegar a perder el 50% de sus clientes cada 5 años, de los cuales un 70% se puede atribuir a una mala relación con el cliente. Esto implica que la empresa debe buscar nuevos consumidores con el costo que esto implica en gastos de publicidad y campañas de marketing, además del costo que implica para el nuevo cliente el tener que dedicar tiempo para aprender acerca de la utilización del producto. Pero más preocupante aún es que cuando un cliente se va, también las ganancias potenciales se van con él. Esto tiene un impacto muy alto en las utilidades, y de hecho investigaciones realizadas en las industrias de servicios muestran que una reducción de la tasa de deserción puede tener un gran impacto en el aumento de las ganancias, con incrementos que van desde un 25 a un 85% en las utilidades al reducir la tasa de deserción en un 5%. Desde esta óptica podemos entender lo indispensable que es para las empresas el comenzar a mirar su negocio desde la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta que el actual escenario competitivo depara un ambiente poco favorable para las empresas que no se ocupen de este asunto.

Primero consideremos que gracias a Internet y el comercio electrónico las fronteras geográficas ya han dejado de ser una barrera para comercializar, lo cual quiere decir que la competencia puede estar en cualquier parte.

En segundo lugar está la inevitable comoditización de los productos, es decir, aquellos que en un momento se han distinguido por su calidad,

beneficios o precio, pasan a ser uno más en una masa indiferenciada de productos. Cualquier producto que hoy es una novedad, mañana ya tiene a cientos de competidores.

Hoy en día la tecnología por sí sola ya no hace la diferencia para ubicarse por sobre la competencia, dado que esta es fácilmente accesible para el que la quiera utilizar, lo único que se necesita es dinero, y hoy es posible imitar productos en menor tiempo cada vez.

Entonces nuevamente se refuerza la idea de que es necesario ver su negocio desde la perspectiva del cliente, para que la empresa pueda conocer en profundidad sus necesidades, y a la competencia le sea mucho más difícil arrebatárselos. Al lograr que la empresa se enfoque en los clientes, logrará una ventaja única respecto a sus competidores, ya que conocerá mejor que nadie las necesidades de sus clientes, con la ventaja adicional de que logrará acrecentar la participación de ellos en sus productos y servicios mediante ventas de productos relacionados (cross selling) y productos complementarios (up selling), aumentando así sus utilidades. Pero el concentrarse en los clientes exige una relación personalizada con cada uno de sus ellos, en forma individual, y esto implica mantener un diálogo permanente, donde por un lado la empresa escucha a sus clientes y por el otro estos últimos dan a conocer sus necesidades y quejas. La tecnología actual permite que esta relación personalizada sea posible; el coste de procesamiento de la información disminuye por un factor de mil cada veinte años, es decir la capacidad de procesamiento que se puede adquirir hoy ha tenido un incremento de un millón de veces desde 1950. Con el costo de hacer un seguimiento a un solo cliente en 1950, hoy se puede rastrear los hábitos de millones de clientes específicos, de a uno por vez. Por otro lado es necesario aprender

a utilizar los canales adecuados para promover instancias de diálogo que puedan crear valor para la empresa. Call centers, e-mails, correo, sitio Web de la empresa constituyen algunos de los canales que pueden ser utilizados para mantener y estrechar la relación con sus clientes. Es importante recalcar que es necesario identificar cuales son las vías de contacto que sus clientes prefieren para realizar estas comunicaciones, para así lograr que ellos estén dispuestos a compartir la información que la empresa requiere, y se pueda crear un ambiente de mutua confianza que será propicio para mantener este tipo de relación en el largo plazo.

Al crear instancias de diálogo permanente, es importante tener en cuenta que estas se centrarán mayoritariamente en la calidad del producto, servicio, precios y actitud. Por lo tanto el escuchar a sus clientes implica que la calidad debe ser un tema de máxima relevancia al interior de la empresa, ya que esta será el factor que hará la diferencia entre el éxito o el fracaso. Si usted desea mantener a sus clientes en el largo plazo, necesariamente deberá contar con un producto y servicio de alta calidad, además de tener la capacidad de lograr una satisfacción total del cliente.

Sólo hay una forma de asegurar la continuidad y tranquilidad financiera de su empresa, y esta es crear clientes satisfechos y fieles. Los clientes satisfechos volverán a adquirir sus productos y lo recomendarán a otros. En cambio un cliente descontento se irá a la competencia junto con todas las ganancias potenciales, además de hacer una muy mala publicidad de su producto.

2.2 Calidad de servicio

2.2.1 Definición de calidad

Es necesario definir calidad; de otra forma, no podemos conocer suficiente acerca de qué se está haciendo para manejarlo. La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe gran variedad de formas de concebirla en las empresas. La calidad de servicio ha sido un tema bastante debatido en los últimos lustros. Esto se debe a la gran variedad de criterios que existen al respecto. Así, cada empresa define su propio significado de calidad, ya sea por tradición, experiencias de la compañía y/o de sus empleados, estándares preestablecidos o estudios al respecto.

Sin embargo, la dinámica de mercado actual hace imprescindible que las organizaciones sean capaces de definir y medir de manera clara, y quizás estandarizada, lo que entienden por calidad y como la gestionan.

Como se mencionó antes, definiciones de calidad de servicio hay muchas, pero todas comparten un concepto en común, el cliente.

La calidad es definida como¹:

“La valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio”², lo que no necesariamente es equivalente al concepto de satisfacción.

¹ Definiciones extraídas del estudio del CERET “Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile”

² Zeithaml, 1988

“En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.”³

“La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente”.⁴

“El nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”.⁵

No obstante, independiente de la definición de calidad de servicio que una firma aspire a gestionar, lo importante es que ésta esté alineada con los objetivos y deseos de los diferentes actores de la compañía y que además, se utilice de manera adecuada.

2.2.2 Importancia de brindar un buen servicio

Normalmente las quejas y reclamos son vistas como algo negativo. Si lo pensamos así, menos nos dan ganas de analizarlas o estudiarlas sin previamente juzgarlas y enojarse al respecto.

La respuesta a cualquier reclamación influye en la imagen corporativa de la empresa y de las marcas comercializadas. Por este motivo, la gestión de las quejas de los clientes no deben manejarse improvisando, o ser respondidas al azar o sobre la marcha. Varios estudios confirman que los clientes que más se quejan son también aquellos que

³ Gronroos, 1982

⁴ Lewis y Booms , 1983

⁵ Horovitz, 1993

más tienden a seguir comprando, siempre y cuando las quejas tengan un tratamiento eficiente por parte de la empresa.

El reverso de la moneda estriba en que los clientes que no intentan resolver su problema quejándose lo hacen de otras maneras: o bien se pasan a la competencia, o bien hacen uso del marketing viral para transmitir mensajes negativos sobre la empresa. Los usuarios que no reclaman, en realidad, nos quitan la oportunidad de resolver más de un problema real (incluso de detectarlo) y de saber qué es lo que piensa quien está 'del otro lado'.

Muchas empresas pierden esta valiosa información, que nos sirve para aprender de nuestros errores. El servicio al cliente se ha convertido hoy en día en un elemento muy importante al momento de la decisión de compra por parte del cliente, ya que uno siempre querrá volver al lugar donde lo atendieron de la mejor forma.

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.

2.2.3 La calidad como elemento diferenciador

En un entorno cada vez más competitivo, donde los clientes tienen al alcance de la mano toda la información acerca del mercado, y cuando la fidelización del consumidor ha adquirido una importancia vital para las empresas, resulta imprescindible prestar un servicio de calidad óptimo como arma diferenciadora frente a la competencia.

Nos encontramos en un momento del tiempo donde, como se dice vulgarmente, "todo está ya inventado". He aquí donde radica la habilidad de la empresa para inventar algo más, la manera de prestar un servicio que satisfaga las expectativas de nuestro cliente.

El mercado cambiante genera en las empresas la necesidad de buscar elementos diferenciadores que las hagan más competitivas; en

algunos casos el precio, el diseño o las características del producto pueden convertirse en una opción para lograr este objetivo; sin embargo, hoy la calidad se presenta como uno de los factores que generan más oportunidades.

2.2.4 Cultura de servicio

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo

hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

2.2.5 Lealtad

La gerencia de mercados no debe descuidar a sus clientes, a esos que ha conquistado y que se han identificado con los productos ofrecidos, con su servicio, para ello debe estar vigilante de su comportamiento, de su lealtad. De ahí este escrito en donde se analizan aspectos determinantes que deben ser tomados muy en cuenta en pro de mantener esa lealtad que es determinante en el éxito de toda empresa.

Se comenta que puede haber quienes duden acerca de la existencia de la lealtad, sin embargo, en el mundo comercial sí existe esa lealtad aunque no es algo común en muchas organizaciones; existe en aquellas que han establecido marcas reconocidas y no sólo simples transacciones, en empresas que permanecen en la mente de los clientes y no sólo establecen relaciones transitorias, en organizaciones que ofrecen productos y/o servicios de calidad, en compañías que crean valor para el cliente y no solamente atienden a intereses unilaterales y en empresas que establecen compromisos, crean confianza, tienen una visión de largo plazo y cuentan con valores y principios sólidos.

Sobre este tópico de la lealtad del cliente puede decirse además, que las formas en que las personas se relacionan con las marcas involucran una compleja red de emociones, sentimientos, beneficios prácticos y beneficios sociales, que en la medida en que se fomente una mayor intensidad en ellos, se logrará mayor lealtad. Se señala además de que si la intensidad de la relación es mayor y existe una alta recompensa socio-

emocional, entonces la lealtad generada será alta; por el contrario, si la intensidad de relación es superficial y los beneficios son solamente utilitarios, se estará en un esquema de simple transacción.

Asimismo, debe tenerse presente que cualquier acción comercial afectará la duración de la relación con el cliente y por tanto la lealtad de éste para con los productos y/o servicios.

Lo cierto, que una buena gerencia de mercados debe tomar muy en cuenta en el logro de la lealtad de sus clientes el que se considere algunos aspectos como:

Conexión con la autoestima o grado en el cual la marca proporciona aspectos importantes relacionados con la identidad del individuo, es decir el grado en que la marca contribuye a la autovaloración de la persona.

Compromiso o el deseo de continuar y mantener una relación bajo los supuestos de fidelidad, devoción, fe o el establecimiento de una promesa.

Calidad de socio o sentimiento de empatía, seguridad, dependencia, confiabilidad y responsabilidad basada en las acciones de la relación establecida.

Compromiso o el deseo de continuar y mantener una relación bajo los supuestos de fidelidad, devoción, fe o el establecimiento de una promesa.

Intimidad o grado de familiaridad y entendimiento recíproco.

Considerando lo anterior, puede decirse que las formas en que las personas se relacionan con las marcas involucran una compleja red de emociones, sentimientos, beneficios prácticos y beneficios sociales, que en la medida en que se fomente una mayor intensidad en ellos, se logrará mayor lealtad.

2.2.6 Diferenciación

Una estrategia clave que usan las grandes empresas para fidelizar a sus clientes es la estimulación mediante las experiencias de compras. “La experiencia de compra es como una terapia, una recompensa, un soborno, un pasatiempo, una excusa para salir de casa, una manera de encontrar potenciales seres queridos, un entretenimiento, una forma de educación o incluso de adoración, una manera de matar el tiempo. A través de las experiencias, las personas logran diferenciarse y asociarse con otras. Este tipo de interacción es lo que genera fidelidad a una marca, empresa o personal. La clave está en crear continuamente nuevos estímulos para los clientes, para que disfruten de nuevas experiencias y, como resultado logren sentirse bien”⁶

2.3 Quejas

2.3.1 La organización y el manejo de las quejas

El manejo inadecuado de los problemas es una práctica frecuente de las organizaciones. Ya sea por desinterés, ausencia de procedimientos o falta de capacitación de su personal, la mala gestión de las quejas es un fenómeno que afecta gravemente la satisfacción y el vínculo con los

⁶ Paco Underhill, Por qué compramos, 1999

clientes. Desafortunadamente las organizaciones tienden a satanizar a los “quejosos”, los consideran personas no-gratas y tratan de deshacerse de ellos lo más pronto posible. En general, existe un gran nivel de desinformación y una incapacidad para ver en las quejas grandes oportunidades para consolidar la imagen de la compañía y diferenciarla de la competencia.

2.3.2 Definiciones de comportamiento de quejas del consumidor

“El comportamiento de quejas o acción de quejas incluye un conjunto de reacciones del consumidor ante una experiencia insatisfactoria.”⁷

Por otro lado se plantea que: “Es el plan de acción de un consumidor en respuesta a una experiencia insatisfactoria.”⁸

“Conjunto de respuestas comportamentales y no comportamentales que implican una comunicación negativa que es consecuencia de la insatisfacción percibida con un episodio de compra.”⁹

“El comportamiento de quejas es un conjunto de comunicaciones iniciadas por el consumidor hacia el fabricante, los intermediarios o instituciones públicas para solucionar los problemas derivados de la compra o uso de un producto en una determinada transacción.”¹⁰

Según los autores el tratamiento del comportamiento de quejas requiere de una comunicación eficaz entre el cliente y el proveedor del

⁷ Day R.L, 1980

⁸ Krapfel,1985

⁹ Singh y Hawel, 1985

¹⁰ Westbrook, 1987

producto que facilite convertir las insatisfacciones planteadas en una multiplicación de satisfacciones, donde el cliente y la organización logren relaciones totalmente positivas no solo en el momento de emitirse la queja, sino de darle una salida efectiva como proceso derivado de la compra. El tratamiento de quejas puede traducirse como una oportunidad para las organizaciones mejorar sus servicios y mantener la lealtad de sus clientes.

Un proceso de tratamiento de las quejas refleja las necesidades de las organizaciones que proveen los productos y de quienes los reciben. La norma ISO 10002: 2005¹¹, proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico.

Una queja demuestra la existencia de un “defecto” en el producto que afecta la satisfacción del cliente. Sin embargo las reclamaciones son una pobre medida del desempeño del sistema; algunos se quejan aunque el producto cumpla con los requisitos mientras que otros no lo hacen a pesar de existir desviaciones, pues existen factores que influyen en el comportamiento de las quejas como son:

Clima económico: Las quejas aumentan en un mercado vendedor, y disminuyen en uno consumidor, aún para el mismo producto.

Características de los clientes: En la manifestación de las quejas influyen las características de las personas como edad, nivel de escolaridad, temperamento, conocimiento del producto entre otras.

¹¹ Norma ISO 10002:2005. Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

Importancia del producto: Para productos y servicios muy importantes el número de quejas tiende a aumentar pues los clientes no pueden ignorar o aceptar el fallo.

Momento en que se presenta el fallo: Cuando el fallo se produce mucho después de la compra, fundamentalmente para los productos de larga duración, este es asumido como algo normal y no origina una queja.

Precio unitario: Cuando el cliente ha pagado una suma elevada por disfrutar de un producto, por lo general, espera obtener más valor y cuando estos no cumplen sus expectativas se produce una queja al respecto. Cuando el precio disminuye el número de quejas respecto a la cantidad de defectos que se producen se hace menor, siendo prácticamente despreciable para precios sumamente bajos (menos de la unidad).

En realidad las quejas reales son mucho menor que las potenciales pues existen factores que inhiben la manifestación de las quejas como son:

Carencia de importancia: Hay defectos que son considerados "menores" y resulta más fácil remediarlos que realizar una reclamación.

Suposición: En algunos casos se toleran fallos porque se supone que no se puede hacer nada por evitarlo y que son obra del azar.

Desagradables experiencias anteriores: La existencia de experiencias anteriores desfavorables, ya sufridas personalmente o referenciadas por amistades, pueden inhibir la realización de una queja.

Mecanismos demasiado engorrosos: En ocasiones los procedimientos establecidos para la recepción, tramitación y solución de la queja causan, a los clientes, más molestias que el fallo como tal.

Las quejas deben verse como oportunidades de mejora pues es una manera de conocer lo que nuestros clientes piensan del producto que le ofertamos. Así dejan de ser enemigas de la calidad para convertirse en su aliada. Para “aprovechar” las quejas estas no pueden olvidarse una vez que se da una respuesta al cliente ni mucho menos evitarlas u obviarlas, hay que gestionarlas y hacer de esto un proceso que, incluso, agregue valor para el cliente. Esta necesidad, tanto de los clientes de expresar sus insatisfacciones y de recibir una respuesta, como de la organización de ofrecer productos con calidad creciente exige un adecuado manejo de quejas.

El manejo de las quejas, como tipo de proceso de servicios postventas, puede constituir un criterio de diferenciación de la empresa y brinda además la posibilidad de una permanente retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes. Cuando una organización no recibe quejas lejos de confiarse y pensar que todos sus clientes están satisfechos debe buscar las vías y perfeccionar mecanismos para que estos se quejen identificando la causa real de la ausencia de reclamaciones. Para que las quejas se reviertan en oportunidad de mejora debe garantizarse una eficaz gestión de su solución y el análisis crítico de sus causas lo que exige la gestión de la calidad en este proceso a través de su planificación, implementación, control y mejora.

2.3.3 La comunicación en el manejo de quejas

Para evitar las conductas agresivas, lo importante es la conducta asertiva por parte del personal de contacto, cuyas características son: ser

directo y defender lo que es justo y corresponde, saber decir no, pero sin herir ni ofender, controlar las emociones y reacciones, escuchar activamente al otro.

Si cada vez que un cliente se queja hay que bonificarlo o hacer excepciones para que no se vaya, se aumenta la tasa de retención pero se baja la rentabilidad por cliente, que es un objetivo prioritario de la empresa. Por lo tanto, hay que entrenar al personal de contacto para que no sea prioritariamente obsequioso en su estilo de negociación, pero que tampoco esquive el problema. En cualquier nivel de ira, gobiernan los estados emocionales y no los racionales, por lo que es imposible llegar a un acuerdo justo y lógico con un cliente que está enojado. La primera tarea del personal es, entonces, bajar al cliente de esa curva para hacerlo entrar en un estado de racionalidad, donde se pueda llegar a un acuerdo. Y para lograrlo, en un principio hay que dejar que el cliente se desahogue sin interrupciones, mostrando interés y preocupación. Entonces, recién después de que el cliente se calma, ya tranquilo, puede empezar a escuchar al personal de contacto. El personal de contacto debe dirigir la conversación hacia delante, para ver cómo soluciona el problema con el fin de retener al cliente, pero de manera rentable, es decir sin regalarle nada que no sea indispensable.

2.4 Motivación

2.4.1 Teoría de Motivación de Maslow

La teoría de la motivación que más comúnmente se menciona es la de la pirámide de las necesidades creada por Abraham Maslow¹². De acuerdo con esta teoría las necesidades se clasifican en cinco categorías

¹² Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow , Maslow, 1954

fundamentales, que comienza con las necesidades biológicas de la motivación y continúa hasta los órdenes superiores como la autoestima y la autorrealización. Una función importante del gerente de calidad consiste en actuar como un motivador. El gerente puede auxiliar a los empleados si los asesora en el establecimiento de metas cómo lograrlas y les proporciona una atmósfera que conduzca al trabajo productivo.

Lista de necesidades de Maslow	Formas usuales de motivación para la calidad
Necesidades fisiológicas (por ejemplo: alimento, abrigo, sobre vivencia básica). En una economía industrial esto incluye las necesidades de subsistencia mínima.	Oportunidad de aumentar los ingresos por medio de una bonificación por un buen trabajo
Necesidades de seguridad(por ejemplo, una vez que se alcanza un nivel de subsistencia, la necesidad de mantenerse en ese nivel)	Seguridad en el trabajo
Necesidades sociales(por ejemplo, la necesidad de pertenecer a un grupo y de ser aceptado)	Referirse al empleado como un miembro del equipo
Necesidades del ego(por ejemplo, la necesidad de auto respeto y del respeto de los demás)	Fomentar el orgullo por la forma de realizar el trabajo, para lograr una buena calificación
Necesidades de autorrealización(por ejemplo, el impulso creador y de	Oportunidad para proponer ideas originales y para participar en la

auto expresión)	creación de planes novedosos y efectivos.
-----------------	---

Los principios básicos siguientes, proporcionan conocimientos que permitirán a los gerentes iniciar programas de motivación:

- La motivación es interna
- La mayoría de las metas se definen y limitan por el propio sujeto
- La motivación y el comportamiento se aprenden
- Debido a que el comportamiento se aprende, se puede cambiar
- La motivación es específica del individuo
- La fuerza o el deseo de lograr una meta depende de que el empleado la considere alcanzable
- Una manera de hacer que una meta sea alcanzable consiste en desglosarla por etapas más pequeñas y más fáciles
- La motivación se puede inducir mediante el reforzamiento positivo y negativo y mediante la retroalimentación
- El reforzamiento y la retroalimentación se deben dar de manera inmediata, siempre que sea posible
- Para que el reforzamiento positivo sea efectivo debe ser continuo en especial cuando se intenta cambiar el comportamiento

2.4.2 Motivación en el personal de ventas

La motivación es un elemento básico del rendimiento de un vendedor, un impulso interno que nos conduce a la acción orientado a algo. Este impulso busca un fin, bien en sentido amplio (motivación humana), bien en las organizaciones (comportamiento del vendedor). La mayoría de manuales de motivación hablan de dos grandes teorías: La teoría de las expectativas y la teoría de los dos factores.

2.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg¹³

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observaban que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

¹³ Teoría del factor dual de Herzberg, Herzberg, Mausnet y Snyderman, 1967

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.¹⁴

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo

¹⁴ Tomado de Keith Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979

más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:¹⁵

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

2.4.4 Teoría de las necesidades de McClelland¹⁶

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

¹⁵ Engel y Redmann, 1987

¹⁶ David C. Mc Clelland, 1962

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.



La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

2.4.5 Trabajo en equipo

“Cuando un grupo de personas aportan lo mejor de sí mismas a una tarea en común, el resultado puede ser excepcional... Lo más destacable de los equipos eficaces es su elevada cohesión. La comunicación entre los miembros del equipo es fluida; se sienten libres de expresar sus opiniones y

¹⁷ Extraído de: Eduardo Amorós, Comportamiento Organizacional, 2007

están satisfechos con lo que hacen; conocen y respetan las normas, y el liderazgo es compartido porque aunque exista un líder aglutinador, las decisiones se toman por consenso. Esa cohesión hace que cada miembro del equipo se sienta líder y dedique toda su energía a la tarea en lugar de desperdiciarla en otros fines. En los equipos de alto rendimiento también destaca su alta motivación...”¹⁸

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PROYECTO

3.1 El proyecto

El proyecto consiste en la construcción de stands, uno en cada piso de la tienda. Estos serán atendidos por personal con características específicas, determinadas por el perfil típico de Falabella. La función de estas personas es:

- Recibir todas las quejas y reclamos
- Recibir felicitaciones dirigidas hacia el personal de trabajo

El nombre de los Stands será: RCC (Relaciones Con Clientes), no tendrá el nombre típico, ya que éste forma una idea negativa en la mente de las personas.

Además de los stands, se creará una página web, diseñada únicamente para la misma función de los stands, que será vista en línea por las personas que trabajan en él. Esto para los clientes que no tienen tiempo de dejar su queja y que prefieren hacerlo a través de este medio.

¹⁸ Guillermo Ballenato, Trabajo en equipo, 2005

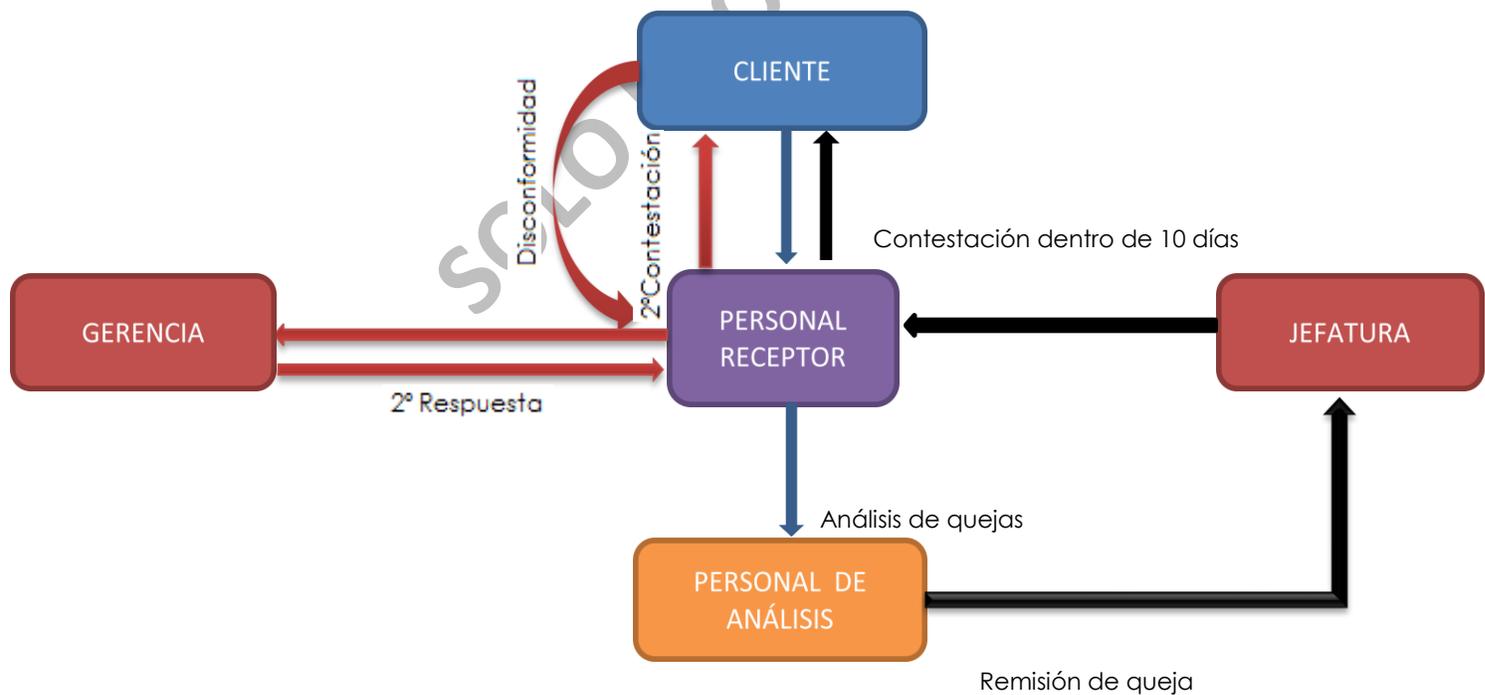
La página web estará dividida en los 4 pisos, con la idea de que se ordenen las quejas.

3.2 Costo de implementación del proyecto

	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
1 Stand	\$400.000	4	\$1.600.000
Sueldo Líquido Personal Semana	\$220.000	4	\$880.000
Sueldo Líquido Personal FDS	\$90.000	4	\$360.000
Página Web	\$350.000	1	\$350.000
Campaña Marketing	\$2.500.000	1	\$2.500.000
COSTO TOTAL			\$5.690.000

3.3 Documento oficial a publicar

PROCEDIMIENTO DE TRAMITACIÓN DE QUEJAS



3.4 Sesiones de “Conoce al jefe”

Esta nueva modalidad se llevará a cabo bajo este nuevo proyecto de gestión de quejas. Implica que los clientes pueden hablar con nosotros asistiendo a uno de nuestros regulares sesiones de “Conoce al jefe”, donde cada determinado tiempo y por todo el día, estarán disponibles en el local gerentes locales y directivos, para discutir temas o responder a las preguntas de los clientes. Estas sesiones estarán bien publicitadas y con tiempo de anticipación a través de publicidad en la página web y otros medios. Para obtener una hora o detalles de las futuras reuniones acerca de los clientes deben pedirla con nuestro personal de contacto. Las sesiones de jefe están diseñadas para fomentar el diálogo cara a cara y el compromiso con los clientes, además de entregar una solución a alguna queja.

3.5 Clientes con necesidades específicas.

Falabella es consciente de que algunos de los clientes que tienen problemas ya sea de audición, vista u otro o cuya primera lengua no es el español pueden tener dificultades para comunicarse con la empresa. Falabella se encargará de estos casos con sensibilidad y de dar las respuestas en un formato apropiado. Siempre que sea posible, se le ayudará y existirá tolerancia frente a clientes cuyo primer idioma no es el español.

3.6 Política de quejas

1. Todo cliente tiene derecho a emitir una o las quejas que desee.
2. Las quejas pueden estar relacionadas tanto con productos como con el servicio entregado.
3. Al momento de expresar su queja, el cliente debe entregar su nombre, Rut y teléfono de contacto.
4. Las quejas pueden ser realizadas tanto física como electrónicamente o por teléfono.

5. Tiempos de respuesta:

Siempre existirá una respuesta al cliente, sea una queja emitida por insatisfacción de servicio o producto (salvo excepción de punto 8)

Días de respuesta:

Se responderá a quejas complicadas como no, dentro de diez días hábiles, ya sea por contacto por carta, teléfono, correo electrónico o en persona. Si dentro de 10 días no ha recibido una respuesta completa, la empresa se asegurará de actualizar al cliente informándole los progresos realizados en su caso. Y se continuará actualizando cada 10 días hasta que reciba una respuesta completa.

Períodos de mucho trabajo:

La empresa hará todo lo posible por garantizar el cumplimiento de los tiempos de respuesta incluso cuando hay aumento inesperado en el

volumen de quejas. Sin embargo, en circunstancias especiales, como en períodos de mayor flujo de personas, se incrementarán los días de respuesta. Lo que se notificará a través de nuestro sitio web si es el caso y se hará todo el esfuerzo por responder lo antes posible.

Si no está satisfecho con la primera respuesta, y en su caso cualquier recompensa que se le haya ofrecido, su queja será revisada por un gerente de piso. Falabella le responderá una vez más ya sea si apoya la respuesta original o en caso que haya que dar otra solución. La segunda respuesta incluirá el nombre y posición del gerente que ha revisado el caso, esto si es a través de e-mail, y si ha dejado un teléfono, le contactará el gerente que ha llevado a cabo su problema.

6. Compensación

Como empresa ofreceremos una compensación si creemos es apropiado. La compensación por lo general se ofrece en forma de:

Giftcard institucional
Regalo de un producto extra
Cupón de descuento

7. Clientes agresivos o abusivos

Falabella entiende que si no ha cumplido con las expectativas del cliente, se sienta enojado y molesto. Si bien la empresa respeta el derecho al cliente de expresar sus puntos de vista, la empresa no tolerará conductas y acciones agresivas, amenazantes o abusivas hacia los miembros de nuestro staff. La empresa se reservará el derecho a eliminar cualquier correspondencia o comunicación que crea que es

“amenazante o abusiva” y tomará la determinación estime conveniente con respecto a la opción de entregar una respuesta a este cliente.

8. Confidencialidad

Falabella se compromete a proteger su confidencialidad, datos personales o detalles acerca de su queja. No serán divulgados a terceros, a menos que se tenga el consentimiento por escrito de la persona.

9. Monitoreo

Falabella monitorea el procedimiento de gestión de quejas para asegurarse de que es efectivo:

Realizamos llamadas telefónicas a nuestro equipo de personal de contacto, para asegurarnos que están manejando las quejas de forma amigable, apropiada y profesional.

El gerente de servicio al cliente revisará de vez en cuando las respuestas escritas hechas por el equipo para asegurarse de que se hayan llevado a cabo con eficacia.

Cada cuatro semanas se seleccionan clientes al azar para completar una encuesta de satisfacción de las soluciones que damos. Estos rangos de satisfacción serán monitoreados para asegurarse de que los clientes están felices con las respuestas.

El equipo ingresa datos de la queja en el sistema. Esta BBDD nos permite monitorear el número y tipo de quejas recibido con sus respectivos tiempos de respuesta y permitirá llevar un registro mensual del número de quejas, para asegurarnos de cumplir nuestra meta.

3.7 Política de felicitaciones

1. Todo cliente tiene derecho a emitir una o las felicitaciones que desee a distintos empleados.
2. Un mismo cliente no puede dar más de una felicitación a un mismo trabajador.
3. Al momento de entregar su felicitación, el cliente debe dar su nombre y Rut.
4. Las felicitaciones deben ser entregadas sólo en forma personal y física.

3.8 Plan de trabajo

El proyecto se demorará 2 meses y medio en llevarse a cabo.

Análisis Preliminar

Se realizará una encuesta a clientes, preguntándoles si les gustaría que fuera más accesible para todos realizar quejas y felicitaciones. Si cree que traerá beneficios, etc.

Diseño

Se trabajará en el diseño de los stands y la página web.

Contacto con empresas

Se contactará a empresas correspondientes para la construcción de los stands y página web.

Construcción de los stands

Se lleva a cabo la construcción de los 4 stands dentro de la tienda.

Creación de la página web

Se crea el sitio web.

Búsqueda, contratación y capacitación del personal.

Se buscará personal a través de la bolsa de trabajo de nuestra página web y se seleccionará a personal idóneo. Se capacitará a personal.

Marketing

Se comunicará la apertura de estos stands a través de publicidad en televisión y nuestra página web.

Puesta en funcionamiento

Se abren los stands y se habilita el sitio web.

Evaluación

Se verifica el cumplimiento de metas.

3.9 Carta Gantt

ACTIVIDADES	02-01-2012	09-01-2012	16-01-2012	23-01-2012	30-01-2012	06-02-2012	13-02-2012	20-02-2012	27-02-2012	05-03-2012	12-03-2012
1. Análisis Preliminar											
2. Programación del proyecto											
3. Diseño de stands y página web											
4. Contacto empresas para construcción de stands y página web											
5. Construcción de los stands											
6. Creación de la página web											
7. Búsqueda de personal											
5. Contratación de personal											
6. Capacitación de personal											
7. Campaña de marketing											
8. Puesta en marcha de los stands											
9. Habilitación de la página web											

ACADEMICO

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Metodología de procedimiento de quejas

Se preguntan datos personales.

La persona a cargo debe preguntar por el nombre, Rut, e e-mail del cliente. Estos serán ingresados en el computador.

Recepción de la queja.

Cuando el cliente decide formular una queja es porque no está conforme con el producto (o servicio) recibido por lo que puede estar irritado, malhumorado e incluso tender a la violencia, ante esta situación el personal de la organización debe mantener la calma y nunca discutir con el cliente. En este paso se debe:

- Registrar la queja.
- Repetir la queja para demostrar al cliente que la ha entendido.
- Agradecerle la queja al cliente.
- Comprometerse con eliminar las causas que la originaron.

La queja será ingresada en el computador y guardada en el computador.

Creación de BBDD.

Se genera una base de datos con los clientes que reclaman.

Análisis de la queja.

La queja es derivada todas las noches a algunos vendedores de cada piso correspondiente, quienes las analizarán mediante el Diagrama de causa- efecto.

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

Procedimiento

1. Dibujar un diagrama en blanco.
2. Escribir de forma concisa el problema o efecto. (Quejas que manifiestan disconformidad con el servicio.)
3. Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema.
4. Realizar una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.
5. Preguntarse ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces.

Distribución y análisis de las quejas (por parte de los jefes).

Después cada 3 días los jefes analizarán estas quejas y darán una solución, que se escribirá y dejará en un mural, para que todos del piso tengan conocimiento. (Esto si es sobre un problema del servicio o algo de un producto que se deba tener conocimiento general). Cada viernes los gerentes de cada piso recogerán estas soluciones y las conversarán para generar coherencia en toda la tienda.

Entrega de soluciones a personal de stand.

Una vez lista la solución se le entregará al personal de contacto del stand para que contacte al cliente y le avise que su queja ha sido revisada y que se le dará una solución.

Informar al cliente sobre la solución a su queja.

El cliente debe conocer que su queja ha sido solucionada para ganar confianza en la organización y corresponde al personal del stand de quejas asegurarse de informar la respuesta al cliente vía e-mail o teléfono.

4.2 Metodología felicitaciones

Recepción de datos personales.

Se pregunta por el nombre, Rut.

Se crea base de datos.

Se llevará un registro de las felicitaciones, para que no exista un abuso de ellas. Una misma persona no puede realizar más de una felicitación a un mismo vendedor.

Reconocimiento.

El sábado en una reunión se le felicitará frente a todos sus compañeros y superiores.

Entrega del premio.

Una vez al mes se realizará un juego o competencia para todos aquellos que hayan sumado 3 felicitaciones. El ganador recibirá un cheque de \$15.000 líquidos.

SOLO USO ACADEMICO

CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN Y RESULTADO DE OBJETIVOS

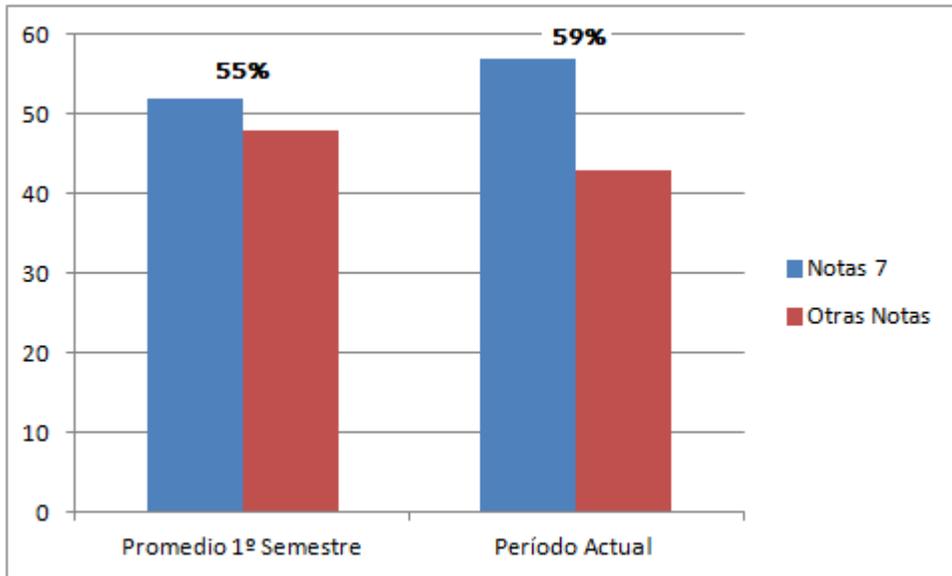
5.1 Comprobación de objetivos.

Promedio Medición del Servicio 1° Semestre	%	
Notas 7	52%	Reciben Cheques
Otras	48%	

Medición de servicio	55%
-----------------------------	------------

Promedio Medición del Servicio Período Actual	%	
Notas 7	57%	Reciben cheques
Otras	43%	

Medición de Servicio	59%
-----------------------------	------------



En Falabella (situación actual), cada vez que un vendedor es evaluado con una nota 7 por el cliente, éste recibe un cheque de \$10.000 líquidos.

Las notas siete entre el período que abarca el primer semestre y el período actual aumenta en un 5%, al mismo tiempo se produce un aumento total del 4% de la satisfacción del cliente con respecto al servicio entregado. Lo que se traduce en que al recibir cheques cada vez que han recibido una nota 7, los vendedores se han sentido motivados y han logrado incrementar la calidad del servicio.

Esto comprueba que según mi proyecto, cada vez que los vendedores reciban un cheque por las felicitaciones de un cliente, esto si lo motivará y logrará de esta forma, incrementar la calidad del servicio.

Además de esto se produce una disminución del 5% de las notas bajas, lo que también indica que estarían más motivados los vendedores.

Con respecto a la cantidad de quejas emitidas, en Falabella actualmente existe 1 Stand de 4 personas aproximadamente atendiendo quejas, y se producen aproximadamente 12 quejas diarias. Si aumentamos el número de stands a 4 y duplicamos el personal de atención a 8, esto implicaría aumentar el número de quejas recibidas, lo que nos permitiría fidelizar a los clientes, saber qué piensan y exigen, logrando satisfacer sus necesidades de la forma más adecuada.

5.2 Resultado de objetivos a la fecha.

	OBJETIVO 1
OBJETIVO	Aumentar en un 50% el número de quejas en 3 meses.
AÑO 2010	9 quejas diarias 3240 quejas anuales
PERÍODO ACTUAL (30/11/2011)	12 quejas diarias 3960 quejas hasta la fecha
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN	Permite conocer las falencias para su posterior corrección.
	Permite establecer relaciones de largo plazo con sus clientes.
	Permite mejorar el servicio entregado.
	A largo plazo aumenta las ventas.
	Permite conocer de mejor forma las necesidades de los clientes.
	Genera lealtad en el cliente.

OBJETIVO 2	
OBJETIVO	Incentivar y motivar a vendedores para entregar un mejor servicio.
AÑO 2010	Medición de servicio = 54%
PERÍODO ACTUAL (Año 2011)	Medición de servicio=57%
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN	Permite mejorar el servicio entregado.
	Permite aumentar las ventas.
	Permite diferenciarse de la competencia.
	Mejora el clima laboral.
	Personal es más productivo y optimista.
	Fomenta el reconocimiento dentro de la organización.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Si logramos aumentar el número de quejas por cliente e incentivar a los clientes a expresar sus quejas lograremos, fidelizarlos, dado que según el estudio los clientes que más se quejan son también aquellos que más tienden a seguir comprando.

Si aumentamos las felicitaciones por vendedor, estos estarán más motivados por el cheque que recibirán, al ser un factor higiénico (según teoría de Herzberg) la satisfacción no será a largo plazo, pero como los cheques se darán continuamente, es algo por lo que lucharán día a día. La motivación es un elemento básico del rendimiento de un vendedor, un impulso interno que los conduce a la acción, por lo que es necesaria para convertir el servicio en uno excelente. Estando motivados, obtendrán un mejoramiento del servicio.

Si logramos captar la atención del cliente con este servicio más personalizado de quejas, los clientes nos diferenciarán de la competencia. El autor del libro *Por qué compramos*, Paco Underhill, describe la experiencia de compra como una terapia, una recompensa, un soborno, un pasatiempo, una excusa para salir de casa, una manera de encontrar potenciales seres queridos, un entretenimiento, una forma de educación o incluso de adoración, una manera de matar el tiempo. A través de las experiencias, las personas logran diferenciarse y asociarse con otras. Este tipo de interacción es lo que genera fidelidad a una marca, empresa o personal. La clave está en crear continuamente nuevos estímulos para los clientes, para que disfruten de nuevas experiencias y, como resultado logren sentirse bien. Esto implica que dada la experiencia vivida en nuestra tienda, el cliente se sentirá de una forma específica, que nos logrará diferenciar de otras tiendas en la mente del consumidor.

Si seguimos la metodología del proyecto, lograremos mejorar y solucionar los problemas que se presenten de forma definitiva, ya que se trabajará en equipo y existirá coherencia dentro de la tienda. Según el autor G. Ballenato lo más destacable de los equipos de trabajo es su elevada cohesión. La comunicación entre los miembros del equipo es fluida; se sienten libres de expresar sus opiniones y están satisfechos con lo que hacen; conocen y respetan las normas, y el liderazgo es compartido. Esa cohesión hace que cada miembro del equipo se sienta líder y dedique toda su energía a la tarea en lugar de desperdiciarla en otros fines. En los equipos también destaca su alta motivación. Esto implica que un trabajo en equipo colaborará en la misión del proyecto de forma más eficiente.

Si logramos mejorar la calidad del servicio, lograremos generar lealtad en el cliente, dado que según el estudio, las formas en que las personas se relacionan con las marcas involucran una compleja red de emociones, sentimientos, beneficios prácticos y beneficios sociales, que en la medida en que se fomente una mayor intensidad en ellos, se logrará mayor lealtad. Se señala además de que si la intensidad de la relación es mayor y existe una alta recompensa socio-emocional, entonces la lealtad generada será alta. Por lo que si logramos cambiar esa imagen de los clientes de cómo nos ven, y se dan cuenta de que nos importa su opinión, estos generaran sentimientos distintos hacia nosotros.

Estos stands nos darán una gran ventaja como tienda. Hoy en día las quejas son vistas como algo negativo. El hecho de que Falabella cuente con estos stands, le dará otra imagen a la tienda. Le hará pensar a los clientes que a nosotros nos importan ellos, que nos importa su opinión, sea esta buena o mala. Que las quejas ya no representan algo malo sino que es una oportunidad para aprender. Que todo eso es valioso para nosotros, porque nos permite crecer como tienda. No nos pondrá en una posición de que sólo nos importan las ventas, sino que nos preocupamos por el servicio. El cliente siempre desea sentirse lo más importante. Y el hecho de que esté la posibilidad de expresarse y de ser escuchado, le dará mayor confianza. El cliente cambia su percepción.

Al lograr que la empresa se enfoque en los clientes, logrará una ventaja única respecto a sus competidores, ya que conocerá mejor que nadie las necesidades de sus clientes, con la ventaja adicional de que logrará acrecentar la participación de ellos en sus productos y servicios mediante ventas de productos relacionados y productos complementarios aumentando así sus utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- www.gestiopolis.com
<http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/lealclicmora.htm>
- Centro de Estudios del Retail, Universidad de Chile, Enero 2010
<http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2011/01/calidad-servicio-tiendas-por-departamento-version-resumida-ii-april-2010.pdf>
- www.degerencia.com
http://www.degerencia.com/articulo/lograr_la_satisfaccion_del_cliente_en_el_entorno_competitivo_actual
- www.leventergroup.cl
<http://www.leventergroup.com/articulos/hist-9.php>
- Paco Underhill, Por qué compramos, 1999
- "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979
- <http://es.wikipedia.org>
http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- www.imagenoptica.com
<http://www.imagenoptica.com.mx/pdf/revista47/manejar.htm>
- Guillermo Ballenato, Trabajo en equipo, 2005
- www.inmerco.blogspot.com
<http://inmerco.blogspot.com/2008/02/calidad-del-servicio-como-elemento.html>