

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Administración y Auditoría



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ATENCIÓN Y BUEN SERVICIO AL CLIENTE,  
HERRAMIENTA COMPETITIVA IMPRESCINDIBLE EN  
UNA EMPRESA DE RETAIL: CASO SODIMAC S.A.

ALUMNOS : ANA INZUNZA CAAMAÑO.  
MARÍA LORETO RODRÍGUEZ S.  
PROFESOR GUIA : JAIME DASSORI VÁSQUEZ.

CONCEPCIÓN, 2007

### *Agradecimientos*

*Agradecemos a nuestros padres, por su apoyo incondicional; a nuestro profesor guía Don Jaime Dassori que con su gran experiencia y eterno compromiso nos condujo a la consecución de esta etapa de nuestras vidas; al profesor Don Emilio Cisternas, por su desinteresada ayuda, por su preocupación y aporte de sus conocimientos; a nuestros amigos: Priscilla, Álvaro y Jorge, por acompañarnos siempre que fue necesario.*

## I.- INTRODUCCIÓN

### *RESUMEN*

En la evolución de un retail se distinguen tres etapas: elemental, desarrollada y superior. La primera se limita a traspasar los productos del fabricante al consumidor, con un margen de ganancias; la atención es sólo administrativa, lo que quiere decir que las personas abren su negocio, venden y al finalizar el día hacen el cierre de caja, anotando la información respectiva en el registro. En cuanto a la etapa desarrollada, hacen el mismo traspaso señalado anteriormente, pero en un lugar más adecuado, prestando un buen servicio, tratando de orientar a los clientes, manejando algún grado de tecnología e información, sin embargo focalizan sus esfuerzos más en inversiones de exhibición que en la gestión comercial propiamente tal. El último, que corresponde a la etapa superior, se preocupa por satisfacer a sus clientes, traspasándoles en valor que buscan en términos de productos, en la mejor relación calidad-precio, proporcionándoles un servicio comercial que llene sus expectativas de atención, comodidad, seguridad y garantía. Esto se logra no sólo adecuando el lugar de venta, sino con el buen contacto personal, atención y actitud positiva de los colaboradores, además de otras estrategias pensadas en la mejora del servicio, para lograr satisfacción y fidelización.

Existen numerosos factores para administrar un punto de ventas, que ayudan a mejorar la gestión comercial, con lo que es posible lograr clientes leales, satisfechos y rentables. Sólo las empresas dispuestas a enfrentar la constante necesidad de cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, serán las empresas que perduren en el competitivo y creciente mundo del comercio. Entre los factores que ayudan a mejorar la gestión comercial, se encuentran: el *análisis* de la situación actual de la empresa, haciendo un diagnóstico completo y objetivo de la posición y gestión a fin de definir las fortalezas y debilidades que se poseen

como compañía; importante también es el estudio del entorno en el que está inmersa la empresa con el objeto de determinar oportunidades y amenazas. Es necesario que la empresa conozca y comprenda a sus clientes actuales y potenciales, las necesidades y expectativas que ellos tienen, los principales atributos que buscan en los productos y servicios que adquieren, su grado de satisfacción con las actuales condiciones que la empresa brinda, la imagen y percepción que tienen de la compañía, en definitiva, quiénes son, qué quieren, qué piensan, y cómo se comportan. Los clientes son el centro orientador de todo el quehacer de la empresa y son ellos los que determinan la calidad, amplitud y profundidad de los productos que requieren, la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por ellos, el tipo de ambientación, exhibición, iluminación que exigen en el punto de venta, los servicios necesarios para su satisfacción y el tipo de comunicación y los diferentes canales que la empresa debe mantener con ellos. Un segundo factor a mencionar es la importancia que se le da a los *anuncios*, ya que éstos son los que atraen e invitan a los clientes a pasar por la tienda, para esto el comercio puede acudir a diferentes técnicas como la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y el mercadeo directo, para cualquiera de estas técnicas la empresa debe ser original y creativa, buscando la diferenciación y poniendo acento en los beneficios. En este proceso ayuda la fórmula AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción). Otro factor considerado es la *ambientación*, que debe ser de acuerdo al tipo de clientes al cual se dirige la empresa, dentro de la que se debe apreciar el merchandising (marketing en el punto de venta), que ayuda a que los productos se ofrezcan y presenten mejor a los clientes. Otro factor de relevancia es la recepción a los clientes, pues los clientes desean sentirse importantes, bienvenidos, en confianza, etc. y el personal de contacto directo es el encargado de hacer que esto se cumpla en el momento oportuno. En lo anterior influye la presentación personal, la expresión corporal y la cortesía del personal. Por otra parte, el factor relacionado con la *atención* de los vendedores, es vital en el crecimiento de una compañía, éstos deben demostrar su capacidad para ayudar a resolver los problemas de compra de los clientes, brindándoles confianza, seguridad e interés, los vendedores deben poseer un sincero deseo de servir al cliente, conocimientos, personalidad y habilidades para atender con prontitud, cortesía y amabilidad.

Los factores antes mencionados son sólo algunos de los que, en conjunto, ayudan a mejorar la gestión de atención y buen servicio al cliente, convirtiéndolo en una ventaja competitiva, garantizando la creación de valor de la empresa y de los clientes.

### *OBJETO DEL ESTUDIO*

Se estudiará la importancia de la atención y buen servicio al cliente para la competitividad de un retail, se analizará el caso específico de SODIMAC S.A.

### *OBJETIVO GENERAL*

Demostrar que la gestión eficiente y eficaz dirigida hacia el buen servicio al cliente, garantiza el éxito en un retail.

### *OBJETIVOS ESPECIFICOS*

- 1.- Generar una lista de acciones a controlar para lograr que el servicio al cliente sea ventaja competitiva para una organización.
- 2.- Detectar falencias mediante observación en el lugar y proponer acciones para corregirlas.
- 3.- Estudiar cómo la competencia de SODIMAC S.A. aborda el tema de servicio al cliente.

### *METODOLOGIA*

El presente trabajo, se divide en dos partes, la primera es íntegramente teórica, lo que lleva a la búsqueda bibliográfica en libros, revistas y apuntes académicos seleccionados y

relacionados con el tema a tratar, también son de gran aporte las distintas páginas de Internet, que otorgan conocimientos actuales del tema. La segunda parte, corresponde a la parte práctica, dónde se trabaja en terreno, para la toma de muestras, que aportan los datos necesarios para conseguir conclusiones efectivas respecto al tema, de ésta parte también se obtienen las opiniones de los clientes y trabajadores, con lo que es posible medir el nivel de satisfacción de los primeros.

El nivel de investigación usado es descriptivo – inferencial. Es descriptivo porque pone de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, en el caso del presente trabajo, la actual situación de la calidad del servicio en una empresa específica de retail, con lo que se responde a las preguntas ¿Cómo es la atención a clientes en SODIMAC S.A.? Y ¿Cuáles son las características de esta atención?. Por otra parte es inferencial, pues se trata de orientar al descubrimiento de los factores que pueden incidir en la atención a clientes actual, es decir, en el caso del presente trabajo, se trata de advertir si la mejora de la calidad del servicio influye y en que medida, en la mejora de la satisfacción del cliente con esto se responde a las preguntas ¿Por qué es de tal modo la atención a clientes? Y ¿Cuáles son los factores o variables que, actualmente, la están afectando?.

Respecto a la población analizada en la parte práctica de la investigación, corresponde a toda aquella persona que ingresa a la tienda con la finalidad de cumplir el rol de cliente externo. El tamaño de la población es infinito. El tamaño muestral es de 50 clientes.

Para este estudio se toman como variable independiente la calidad del servicio y atención a clientes, y como variable dependiente la satisfacción del cliente. Los indicadores de la calidad del servicio y atención a clientes son: la confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía. Por otra parte la satisfacción de los clientes la conforman los siguientes indicadores: satisfacción con el personal de contacto directo, la satisfacción con el proceso comercial, la satisfacción con la infraestructura, la satisfacción con los tiempos de espera que deben enfrentar.

La recolección de datos se hará mediante observación en terreno y a través de encuestas, la primera se basa en la medición de tiempos a los que se deben enfrentar los clientes en cada subsistema (sistemas de retiro de productos por despacho, atención de vendedores en pasillos, fila en cajas, post venta, servicio de dimensionado, servicio de arriendo, servicio de pinturas preparadas, entre otros), del sistema mayor que es la tienda; las encuestas son aplicadas a clientes que vayan saliendo del sistema mayor, con preguntas cortas en que cada encuesta se compone de cinco preguntas.

Relativo a la tabulación y análisis de los datos: será necesaria la construcción de una matriz de datos, elaborada teniendo en cuenta la necesidad de seleccionar y almacenar la información obtenida, esta información será trabajada a través de los métodos estadísticos adecuados y necesarios para poder obtener conclusiones idóneas al tema tratado.

La información cuantitativa que se obtenga y las diferentes conclusiones permitirán aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en el siguiente apartado. Así se obtendrá un análisis concreto de datos obtenidos, con la finalidad de estudiar en detalle las características más relevantes respecto de la atención y servicios a clientes.

### *HIPÓTESIS*

Las hipótesis que se encuentran a continuación, están relacionadas con las condiciones presentadas por SODIMAC S.A. Los Carrera.

1. Existen áreas deficientes en el servicio y atención a clientes prestada por SODIMAC S.A., lo que dificulta la conformidad total de los clientes.
2. Las decisiones de la supervisión, generalmente son vistas como razonables.

3. Las condiciones que la empresa otorga a los trabajadores, como la infraestructura son adecuadas para que el personal otorgue una buena atención y servicio a los clientes.
4. Los clientes consideran que SODIMAC S.A. otorga un servicio de calidad.
5. Los clientes afirman que sólo compran en SODIMAC S.A. los artículos de construcción por que no tienen más alternativas, con las mismas condiciones de crédito ni de precios.

### *MARCO TEÓRICO*

Se entiende por servicio al cliente un conjunto de actividades relacionadas entre sí que tienen la finalidad de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado, además es considerado como una potente herramienta de marketing. Estas actividades deben ser las que el cliente demanda y para conocerlas se deben efectuar periódicas encuestas u otro tipo de contacto con el cliente para conocer sus prioridades, también toma relevancia la situación en que se encuentran los competidores del negocio para detectar la posición que se posee en el mercado.

Existen algunos elementos que deben ser considerados en la atención a cliente, se posea o no una estrategia respecto al tema, éstos son: el contacto cara a cara, la relación con el cliente, la correspondencia, los reclamos etc.

La gestión eficiente y eficaz se refiere al proceso mediante el cual se coordinan las actividades laborales de manera armónica potenciando las ventajas de la organización y alcanzando los objetivos. Por otro lado el éxito de un retail está determinado por diversos

factores entre los que destacan la rentabilidad, buen ambiente laboral con trabajadores motivados y el crecimiento sostenido.

Por otra parte una herramienta competitiva es un arma usada para alcanzar una ventaja competitiva que es una posición dominante en el mercado respecto de la competencia. Una ventaja competitiva se logra a través de una estrategia competitiva desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando fuentes de ventajas competitivas, éstas últimas deben ser: difícil de imitar, únicas, sostenibles en el tiempo y superiores a la competencia.

Frases tan conocidas como: “nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento”, “para ellos trabajamos”, “son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante”, etc., figuran en el plan estratégico y posicionan al cliente en un lugar de distinción, marcando la importancia que éstos tienen para la organización, sin embargo, es uno de los aspectos que presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad.

*“Una empresa crea valor para sus clientes por encima de sus competidores cuando ofrece un producto que el cliente valora de un modo especial, o cuando puede ofrecerlo a un costo inferior, es decir, cuando está diferenciada o es líder en costos” (Jarillo,1992 pag 31)*

En la actualidad, con los medios existentes todas las empresas de retail, con una gestión adecuada, pueden lograr costos bajos, diversidad de productos o un stock suficiente, pero el factor que genera una ventaja competitiva sostenible es una cultura organizacional que contemple un buen servicio y atención al cliente.

Además de lo anteriormente mencionado, se debe señalar que el comprador es considerado como un agente de decisión activo, lo que se puede argumentar demostrando que la renta corriente a corto plazo, no es la variable que afecta significativamente la asignación de recursos de los individuos, sino que el proceder en función de una estrategia personal de vida, la evolución probable de su patrimonio y su propensión al consumo.

*“Por primera vez en la teoría económica neoclásica, el consumidor no está representado como un ser relativamente pasivo, en el que la actividad se limita a una serie de arbitrajes puntuales entre opciones esencialmente materiales, sino como un individuo cuya racionalidad también integra decisiones, fundadas en anticipaciones de datos futuros. El consumidor está asimilando a un agente económico enteramente, capaz de elección y de arbitrajes racionales superando la esfera reducida de las elecciones estrictamente comerciales y monetarias.”(Lepage, 1982 pag 15)*

Los procesos de atención a clientes deben ser controlados, ya que está comprobado que un porcentaje no menor de clientes que renuncian a su decisión de compra (20% aproximadamente), lo hacen por fallas de la información en la atención cuando se relacionan con las personas encargadas de la atención, con lo anterior se hace necesario capacitar al personal constantemente, ya que de este modo se enriquece el puesto de trabajo lo que redundará en un mayor valor agregado para la empresa. Entre los procesos que se deben controlar continuamente cuentan la determinación persistente de las necesidades del cliente y los tiempos de servicios, respecto a este último, continuamente se deben realizar estudios de cómo atender más ágilmente a los clientes de modo tal que el tiempo de espera se reduzca el máximo posible, para lo que es necesario considerar la tecnología existente, pues este es un factor que marca la diferencia, ya que las innovaciones tecnológicas tienen importantes consecuencias estratégicas para las empresas. Una de las teorías más utilizadas para analizar el tiempo de espera es la teoría de las colas o líneas de espera, con lo que el administrador o personal a cargo del tema, se encuentra en el dilema de asumir los costos derivados de prestar un buen servicio o los costos de resolver el problema de las colas, para lo que debe realizar un balance económico entre ambos, de tal modo que la decisión tomada sea la más rentable, es importante señalar que la teoría de las colas no resuelve el problema de los tiempos de espera, sólo proporciona información para la toma de decisiones.

*El problema de las colas consiste en emparejar apropiadamente la tasa de servicio proceso con la tasa de llegada de trabajos para realizar. Algunos términos básicos en este tema son:*

- *Cliente: Unidad que llega requiriendo la realización de algún servicio, en el caso de los retail son las personas.*
- *Cola: Número de clientes que esperan ser atendidos, normalmente no se incluye al cliente que está siendo atendido.*
- *Canal de servicio: Es el proceso o sistema que está efectuando el servicio para el cliente<sup>1</sup>.*

En todo lo anteriormente dicho, cabe destacar que, si bien todos los esfuerzos deben estar enfocados al buen servicio de los clientes externos, no se debe descuidar la importancia de los clientes internos, que corresponden a los empleados de las áreas funcionales de empresa, pues de éstos depende, en última instancia la conformidad que muestre el cliente externo una vez prestado el servicio, es por esto que la motivación de los trabajadores es fundamental para el buen desempeño en su labor, para potenciarla se usan instrumentos tales como los incentivos, adecuadas condiciones laborales, integración y dinámicas de participación, entre otros. Con esto se puede lograr que el trabajador le preste atención al cliente, que mantenga una disposición y presentación adecuada con una actitud objetiva, presentándole el mínimo de dudas, con lo que el cliente llevará consigo una opinión positiva de la organización. De lo anterior se desprende la relevancia de la mercadotecnia integrada de una organización, que se refiere a la coordinación de una serie de elementos como lo son el personal de ventas, la publicidad, la investigación de mercados etc., y no sólo cuenta la mercadotecnia externa sino también la interna, ya que esta última es la actividad encargada de contratar, capacitar y motivar con éxito a empleados capaces y deseosos de servir bien al cliente, la mercadotecnia interna debe preceder a la externa, pues no tiene sentido prometer un buen servicio sin que el personal de la empresa esté preparado para proporcionarlo.

---

<sup>1</sup> James Shamblin, “Investigación de Operaciones”

No podemos dejar de mencionar el impacto que tiene el buen servicio al cliente en la rentabilidad de una organización, debido al aumento que experimentan las ventas o prestaciones de servicio cuando el cliente percibe la diferencia en la atención. El impacto del buen servicio beneficia a la organización por dos vías: la recomendación por parte del cliente atendido, hacia clientes potenciales, ya que es sabido que un cliente bien atendido equivale a diez nuevos clientes por la transmisión oral entre las personas, y la fidelización de este mismo cliente.

El presente estudio fue concebido con la finalidad de instruir al lector acerca de la importancia que tiene la orientación hacia los clientes para ser competitivos y lograr los objetivos organizacionales en una empresa sostenibles en el tiempo. Si bien este estudio esta orientado a la gestión de SODIMAC S.A. puede ser utilizado como guía para otra empresa del sector o potenciales competidores de SODIMAC S.A., además servir de referencia para estudios similares de académicos o estudiantes de pregrado.

Finalmente se puede decir que, proveer satisfacción a partir de la calidad de un buen servicio y atención al cliente, significa comprender las dimensiones de calidad del servicio desde el punto de vista de ellos.

## II.- CREANDO CULTURA ORGANIZACIONAL DE BUEN SERVICIO AL CLIENTE

### *DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE*

El servicio de atención a clientes, es el servicio proporcionado por una empresa para relacionarse con sus clientes.

Existen muchas definiciones del tema, pero todas finalmente llegan a lo mismo, por lo que una definición que las abarque a todas es considerarlo como un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización, con el fin de que el cliente obtenga los servicios y/o productos ofrecidos en el momento y lugar adecuado garantizando el uso correcto de éstos. El servicio al cliente no es una moda, depende de las políticas de cada organización ya que éstas, bajo su criterio, deben decidir la importancia de este servicio internamente. La cultura organizacional que implica un buen servicio al cliente es una manera de ser y de hacer de la organización, es un enfoque orientado al cliente. Considerando que éstos son cada vez más exigentes, están más informados y que buscan variedad, entre otros elementos, la organización debe replantear continuamente la relación que quiere tener con ellos con el propósito de mejorar constantemente su capacidad competitiva.

Existe una serie de siete pasos recomendados para poder alcanzar y mantener una cultura organizacional de buen servicio al cliente que son:

- 1.- Recoger toda la información posible acerca de los clientes, enfocándose en sus necesidades, expectativas, deseos, etc. y analizar como satisfacerlos de mejor forma, junto a esto se debe evaluar como es la atención que brinda el personal de la organización en los puntos de ventas, en las oficinas, etc. y paralelo a esto analizar como lo está haciendo la competencia (benchmarking).

2.- Se debe definir una premisa básica de atención al cliente, la que apunta a tener un pensamiento estratégico de servicio, esto se convierte en el foco principal de la empresa ya que se miden los esfuerzos dedicados al tema, además que se logra sinergia, de este modo los intereses de cada trabajador serán los mismos que los intereses corporativos. La promesa básica de atención puede ser puntualizada mediante la definición de elementos que se conviertan en pilares sobre los que se basa la estrategia de servicio, estos pueden ser atención personalizada, agilidad, seguridad, servicio integral al cliente, etc.

3.- Se deben definir claramente las nociones de atención al cliente, para que de este modo toda la organización tenga uniformidad en el enfoque conceptual, así la buena atención será un hecho estandarizado, sin lugar a interpretaciones. Para esto se necesita buena disposición por parte de todo el personal, lo que se logra a través de una permanente capacitación respecto de las nuevas inquietudes y tendencias de los clientes, además esto genera una buena comunicación dentro de la empresa, lo que facilita el cumplimiento de objetivos.

4.- Una vez definida la premisa básica de atención al cliente, se debe garantizar que todas las personas de la corporación la conozcan y sepan de que trata y que significa. Tanto el personal que tiene contacto directo con el cliente, como el personal administrativo deben tener las competencias correspondientes al cargo que desempeñan y además coherencia con la premisa básica de atención al cliente; esto quiere decir, que aquellos que tienen directa relación con el cliente deben ser ágiles, atentos, eficientes, amables, empáticos, etc., por otra parte el personal administrativo, además de cumplir sus funciones, debe servir de apoyo logístico en las funciones del personal.

5.- A continuación, la administración deberá cerciorarse de que cada persona se comprometa cabalmente en la atención al cliente, a aplicando la premisa básica de atención al cliente en su puesto de trabajo, para esto se debe analizar la oportunidad del contacto del cliente con cualquier componente de la empresa, ya sea el vendedor, o cualquier otro elemento de la estructura. En el caso de que el empleado presente falencias captadas por la administración,

éstas se deben corregir, como por ejemplo, por medio de talleres o prácticas de servicio donde se simulen las situaciones más usuales en la relación con los clientes, de este modo se pueden apreciar los errores y ver el modo de corregirlos oportunamente. De este modo, se garantiza la buena atención al cliente y un enfoque total y único hacia éste en toda la organización.

6.- Considerando que, todas las personas de la organización tienen clara la relación que se quiere obtener con los clientes, se deben hacer auditorías de servicio que es una metodología mediante la cual una organización mide y cuantifica el cumplimiento de las metas de servicio y lo compara con las expectativas del cliente, para lo que se deben definir indicadores relativos a la gestión comercial, a la imagen corporativa y a los distintos procesos internos.

7.- Este último paso, se refiere a la retroalimentación que se le da al personal respecto de los resultados de la auditoría. La importancia de este paso es que permite estar en un proceso de mejoramiento continuo.

### *MISIÓN, VALORES Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL SERVICIO*

Una empresa que tenga entre sus objetivos y políticas estratégicas la buena atención al cliente, debe definir la misión, valores y filosofía de la organización, de tal manera que pueda expresarlos en comportamientos y metas a lograr, evaluables en el quehacer cotidiano de la organización. Una empresa que tenga entre sus objetivos y políticas estratégicas la buena atención al cliente, debe considerar en su misión, brindarles un servicio de calidad, o bien enfatizar en ésta la importancia de los clientes para la organización. Dentro de los valores que deben considerarse en las empresas que acentúan una buena atención al cliente, están: la comunicación, el espíritu de servicio, la inquietud por traspasar valor al cliente, el compromiso de todos los miembros de la organización, el profesionalismo en las labores cotidianas, la iniciativa, etc.. Por último en lo que se refiere a la filosofía organizacional

orientada al servicio, ésta debe resaltar una atención esmerada, seria y profesional a todos sus clientes sin distinción, enfocada a conseguir la satisfacción de éstos en su relación con la empresa.

### *OPORTUNIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*

La satisfacción del cliente se debe manifestar en cada toma de contacto con la persona o sistema que le presta un servicio en la organización, es cualquier oportunidad en que el cliente está en posición de juzgar el servicio prestado. Se busca la satisfacción del cliente ya que cada uno de esos contactos es una posibilidad para que éste mantenga o cambie su percepción respecto del sistema. La impresión inicial se da cuando el cliente realiza el primer contacto con la empresa y se expresa en la forma en que es recibido, la manera y rapidez con que se responde a sus inquietudes. La oportunidad del servicio, por su parte, se refiere a la suma de todos los momentos que el cliente está en contacto con la organización, tiempo que variará en función de la cantidad de actividades necesarias para dar el servicio al cliente. Una forma sugerida para dar este buen servicio podría ser la siguiente:

- 1.- Tomar la posición del cliente, actuando desde su perspectiva e intereses.
- 2.- Se debe describir el ciclo de servicio en orden cronológico.
- 3.- El número de pasos de un ciclo de servicio dependerá de las actividades que deba realizar el cliente para obtenerlo.

Una vez completado éste, se podrán detectar los pasos que no traspasan valor al cliente, con lo que se puede proceder a su eliminación.

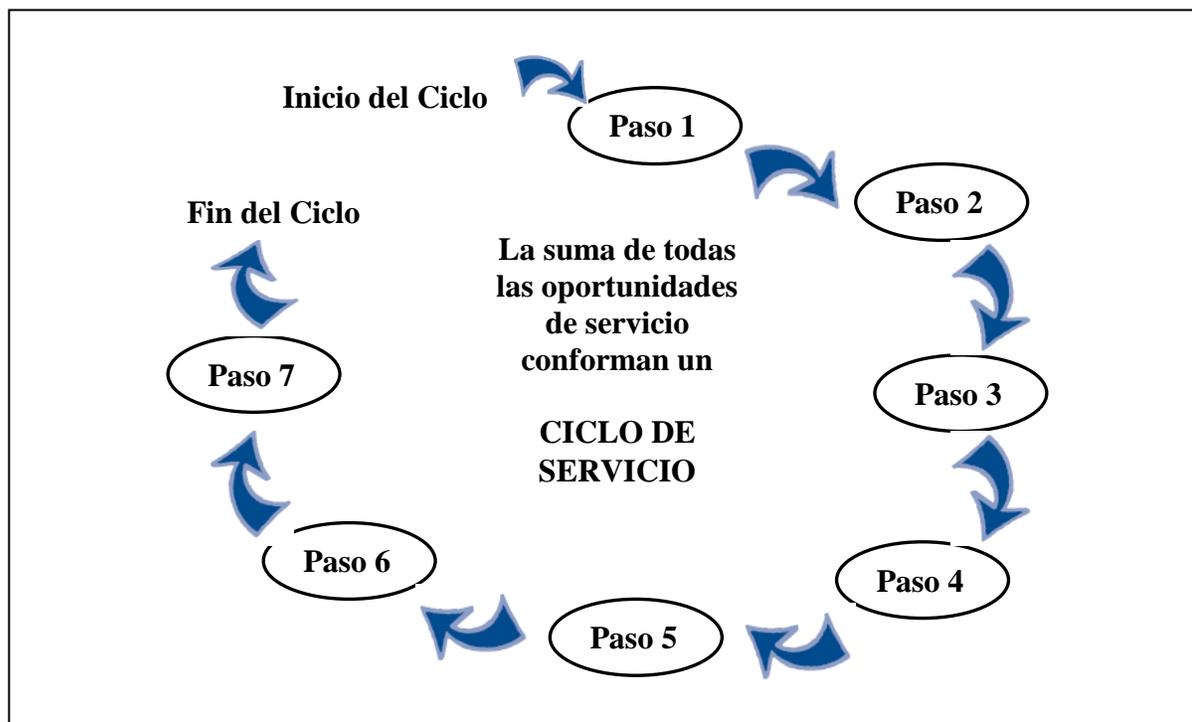


Figura 1: Ciclo de Servicio.

### *IMPORTANCIA DE MEDIR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y HERRAMIENTAS PARA MEDIRLA*

El principal atributo que contribuye a determinar el posicionamiento de la empresa en el mediano y largo plazo es la opinión que los clientes tengan de la organización, para lo que, si se quiere que el cliente se forme una opinión favorable, la empresa debe satisfacer las necesidades y expectativas de éstos, lo anterior es lo que se denomina calidad del servicio.

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes, primeramente se debe poseer información adecuada de ellos, relacionada a sus necesidades, calidades y atributos buscados.

De este modo la calidad de un buen servicio y atención al cliente se convierte en un elemento estratégico, que da una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Un elevado nivel en la

calidad del servicio proporciona a las empresas considerables beneficios, como son, cuota de mercado, productividad, costos competitivos, fidelización del cliente, motivación del personal, entre otros.

Debido a la dificultad que existe para poder medir la calidad de los servicios y a la importancia que ésta tiene, es que se usan diversas herramientas para poder evaluarla, entre ellas se encuentran:

- **Sistemas de quejas y sugerencias:** Una organización debe facilitar instancias de sugerencias y quejas, como lo son las líneas directas, páginas web, buzones y libros, entre otros.
- **Encuestas de satisfacción de clientes:** Las encuestas revelan que sólo el 5% de los clientes insatisfechos se queja, y la mayoría prefiere comprar menos o cambiar de proveedor, esto indica que en empresas con alto grado de competitividad como lo son los retail, deben continuamente, medir la satisfacción de los clientes de forma directa a través de encuestas, enviando cuestionarios, llamando por teléfono, en general solicitando opiniones.
- **Cliente incógnito o compras fantasmas:** La empresa para observar en terreno la atención que su personal otorga a sus clientes, puede contratar personas que se hagan pasar por compradores que informen los puntos fuertes o débiles de su experiencia. Esto también se usa con los competidores, de manera de conocer sus debilidades y fortalezas en el trato con sus clientes.
- **Análisis de clientes perdidos:** Se debe investigar la tasa de clientes que han dejado de comprar o han cambiado de proveedor y ver cuales son las razones más comunes entre éstos, así se podrá analizar y tomar acciones correctivas respecto de estas debilidades.

Además de las herramientas anteriormente mencionadas se conoce un modelo que define la calidad del servicio prestado en función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores respecto del servicio que esperan y el servicio que efectivamente reciben, este modelo se denomina modelo de las deficiencias (explicado en extenso en el siguiente apartado), esta diferencia se denomina GAP5 y es la que, mediante una gestión eficiente por parte de la empresa, se intenta reducir o eliminar. La teoría menciona que esta diferencia se debe a otras cuatro razones, que son: GAP1, GAP2, GAP3, GAP4. La primera diferencia hace mención a no conocer con precisión lo que los clientes esperan, la segunda alude a las discrepancias que la empresa tiene sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio, la tercera apunta a las diferencias entre las especificaciones de calidad establecidas y el servicio ofrecido, por último la cuarta discrepancia se refiere a la inconsecuencia entre lo que la empresa comunica a sus clientes y el servicio realmente ofrecido.

### **Modelo de las Deficiencias**

Para comenzar se mencionará que el modelo de las deficiencias es una extensión del modelo SERVQUAL<sup>2</sup>, este último es una técnica que se puede utilizar para realizar un análisis de la separación del desempeño de la calidad del servicio de una organización y las necesidades de la calidad del servicio al cliente. Es un método empírico, que puede ser usado por las organizaciones para mejorar su calidad de servicio. Implica la comprensión de las necesidades percibidas de la calidad de servicio que buscan los clientes, estas opiniones de la calidad de servicio de la organización, se comparan con las de otra organización reconocida como excelente. El análisis de la brecha resultante es lo que se debe utilizar como conductor para mejorar la calidad de servicio.

---

<sup>2</sup>Modelo planteado por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry, 1983

Este método considera las opiniones de los clientes para definir la importancia relativa de las cualidades del servicio. Los datos se recogen por medio de encuestas, en las que los clientes responden a una serie de preguntas basadas en dimensiones dominantes del servicio.

La metodología usada por esta técnica, originalmente, se basó en cinco dimensiones dominantes, que son:

- Elementos tangibles: Que incluye el aspecto de las instalaciones, del equipo, del personal y del material comunicacional.
- Fiabilidad: Capacidad de realizar el servicio prometido de forma exacta y confiable.
- Capacidad de respuesta: Referido a la voluntad que se posea por ayudar al cliente proporcionando un servicio rápido.
- Seguridad: Conocimiento del servicio prestado, cortesía y habilidad para transmitir confianza al cliente, de parte de los empleados.
- Empatía: Atención individualizada al cliente.

Más tarde fue adaptada para abarcar una mayor cantidad de dimensiones, que son:

- Elementos tangibles: Que incluye el aspecto de las instalaciones, del equipo, del personal y del material comunicacional.
- Fiabilidad: Capacidad de realizar el servicio prometido de forma exacta y confiable.
- Capacidad de respuesta: Referido a la voluntad que se posea por ayudar al cliente proporcionando un servicio rápido.

- Capacidad: Posesión de la habilidad requerida y del conocimiento para realizar el servicio.
- Cortesía: Características que debe poseer el personal de contacto en la atención a clientes, tales como cortesía, respeto, simpatía y deferencia.
- Credibilidad: Se refiere a la confianza que se tiene respecto del abastecedor de servicio, percibida por el cliente.
- Sensación de seguridad: Se refiere a la ausencia de riesgos y dudas.
- Acceso: Accesibilidad, fácil contacto.
- Comunicación: Escuchar a los clientes y entender sus inquietudes, informar a los clientes y darse a entender por ellos.
- Entender al cliente: Se debe tener la capacidad para conocer a los clientes y sus necesidades.

De todas estas dimensiones, cabe señalar, que el factor que contribuye de forma más importante a la calidad del servicio, es la confiabilidad y el que menos, son los elementos tangibles.

Por otra parte, este método básicamente implica conducir una encuesta sobre una muestra de clientes para verificar sus necesidades de servicios atendidas por parte de la empresa para medir sus opiniones respecto de la calidad del servicio que vienen recibiendo de la organización. Se pide a los clientes que contesten numerosas preguntas dentro de cada dimensión, con el objeto de determinar:

- La importancia relativa de la calidad.
- Una medición de las expectativas de desempeño que se relacionarían con una compañía excelente.
- Una medición del desempeño para la compañía en cuestión.

Así se obtiene, una evaluación de la brecha entre el desempeño deseado y el real, además de una graduación de la importancia de los criterios de servicio, lo que permite enfocar mejor los recursos, para así maximizar la calidad del servicio controlando los costos.

La aplicación de este método, trae consigo beneficios para la organización, ya que un análisis a las necesidades y calidad del servicio, proporciona un contacto valioso para mejorar la calidad del mismo, esto debido a que otorga: opiniones del cliente sobre el servicio, niveles de desempeño según lo percibido por el cliente, comentarios y sugerencias de los clientes, impresiones de empleados con respecto a las expectativas y nivel de satisfacción de los clientes.

Por otra parte, existen estudios<sup>3</sup> que dudan de la validez de las dimensiones y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio, con lo que se generan problemas ligados a la validez y a la confiabilidad, para lo cual se sugiere mayor precaución en el uso de las mediciones y un trabajo dirigido a desarrollar medidas para determinar la calidad de los servicios.

Una extensión y mejora del modelo SERVQUAL, la constituye el modelo de las deficiencias o de los GAPS<sup>4</sup>, en el que se tratan de identificar las causas de un servicio deficiente, así se

---

<sup>3</sup> Estudios como los de Thomas P. Van Dyke, Víctor R. Prybutok y Leon A. Kappelman.

<sup>4</sup> Modelo propuesto por Zeithaml y Berry, 1988

identifican las diferencias entre expectativas y percepciones de servicio recibido por los clientes a partir de cuatro posibles diferencias (GAPS) que son:

- GAP1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre ellas.
- GAP2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio.
- GAP3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad del diseño del servicio y el servicio realmente ofrecido.
- GAP4: Discrepancia entre el servicio realmente ofrecido por la empresa y lo que se comunica a los clientes acerca de él.
- GAP5: Éste es el GAP global, es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

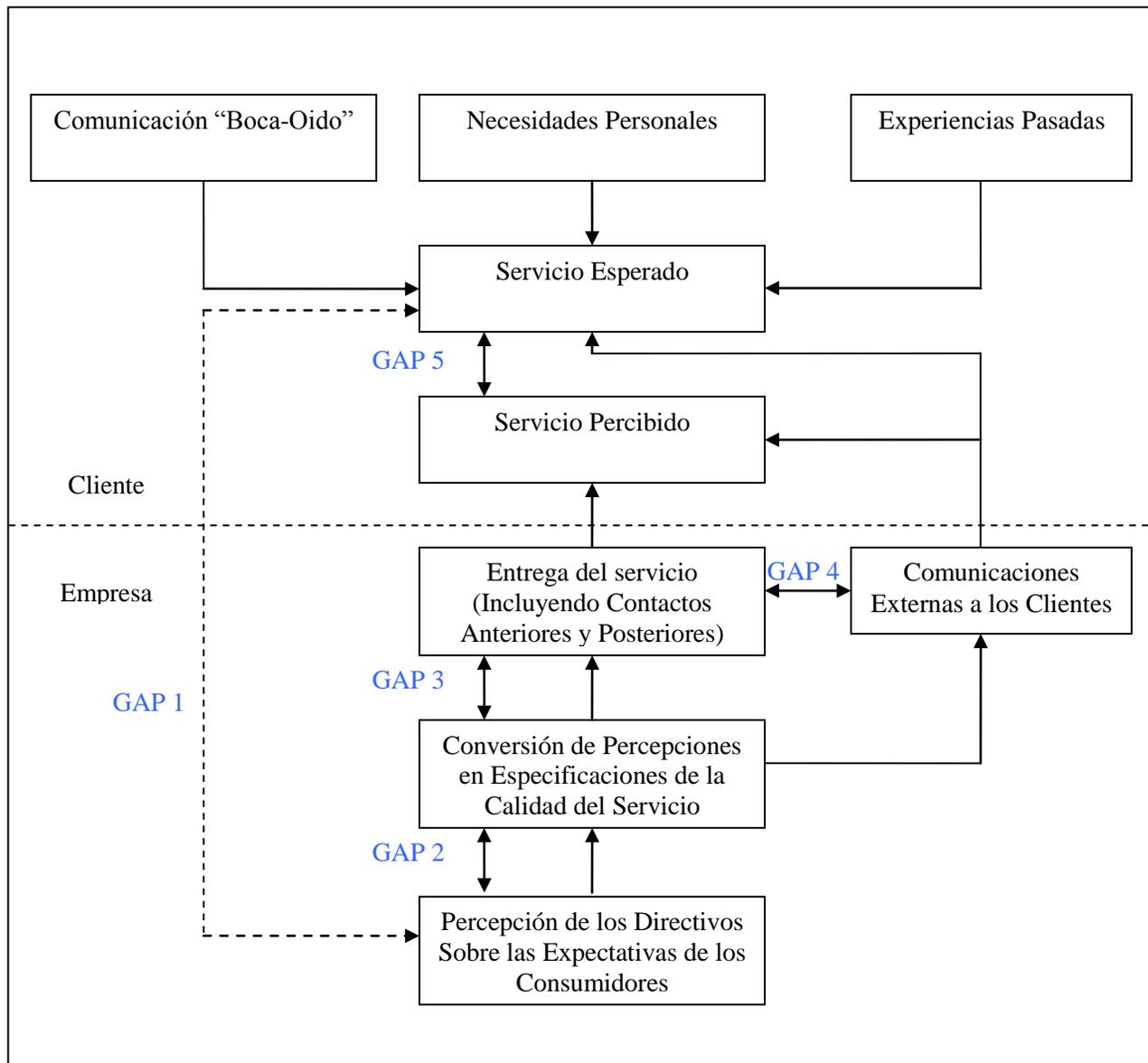


Figura 2: Modelo de las Deficiencias.

## *FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE*

Un cliente bien fidelizado garantiza la llegada de nuevos clientes, éstos le otorgan prestigio y proyecciones a la organización, ya que una buena cartera de clientes asegura estabilidad financiera, económica, crecimiento y permanencia en el mercado.

A continuación se mencionarán cuatro estrategias para fidelizar clientes:

1. Es necesario que las personas encargadas de atender público tengan conocimiento pleno de los productos y/o servicios y los pongan en práctica a la hora de atender clientes.
2. La atención personalizada, es un elemento que los clientes valoran sobremanera, ya que se sienten escuchados. Además, de este modo hay mayores posibilidades de conocer las inquietudes y necesidades de éstos.
3. Una buena atención post venta, también es un elemento muy valorado por los clientes, ya que con ésta se proyecta una imagen de mayor seriedad.
4. El envío de promociones y descuentos, personalizados eleva las probabilidades de que un cliente vuelva a la empresa.

## *TIPOLOGÍA DE CLIENTES*

Dentro de una organización, no sólo las personas que compran el producto o servicio ofrecido son trascendentales para ella, también lo son los trabajadores de ésta. Para comprender la importancia de cada uno, se definen a continuación:

- Clientes externos: son aquellos que compran un producto o utilizan un servicio, en general, son el objetivo de la organización.
- Clientes internos: Se refiere a los empleados de las áreas funcionales de la empresa, son las personas que se ocupan de las relaciones internas y que además atienden a los clientes externos cuando corresponde. Éstos deben reflejar los valores de la empresa.

El objetivo de cualquier organización es maximizar su rentabilidad y un importante logro para su consecución es la satisfacción de los clientes externos, sin embargo, la satisfacción de éstos depende de la buena disposición de los trabajadores de la organización, debido a que ambos están vinculados, fundamentalmente, por dos aspectos que son:

- La generación de ganancias de una organización sólo se materializa cuando ambos intercambian y satisfacen necesidades.
- La satisfacción del cliente externo obedece a la motivación que tenga el empleado de la empresa por querer lograrla.

De lo anterior se desprende la relevancia de ambos para una organización, el rol que cumplen es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Es necesario destacar que las empresas deben saber fidelizar a sus clientes y motivar a sus trabajadores. Este accionar depende fundamentalmente de la preocupación que los directivos de las empresas demuestren por sus trabajadores y como manifiesten humanidad y lealtad. Está demostrado que un trabajador que perciba esta actitud, está menos dispuesto a desvincularse de ella, mostrando una actitud positiva en su trabajo. Además, seleccionar trabajadores es más costoso y riesgoso que retener a los que ya se tienen, algo similar pasa con los clientes externos, ya que es más económico y menos riesgoso para la organización fidelizar un cliente existente que captar uno nuevo, por esa razón se deben usar estrategias para atraerlos y retenerlos y una buena forma de hacerlo es motivando al empleado para que actúe en consecuencia. Si bien una buena forma de mantener

una buena disposición en el personal de una organización son los beneficios en forma de dinero, como buenos salarios y bonos entre otros, también son valoradas las recompensas no monetarias, tales como: el reconocimiento público y privado de logros, agradecimientos de esfuerzos extraordinarios, horarios flexibles, desarrollo profesional y personal, promoción por mérito, dotar a la empresa de una estructura adecuada para una buena gestión.

Michael Porter señala dos estrategias genéricas para obtener ventajas competitivas, una es a través de costos bajos y la otra a través de diferenciación. En el caso de los grandes retail, el liderazgo en costos no reviste mayor dificultad debido a los importantes volúmenes que manejan, por lo tanto, la diferencia debe marcarse en la buena atención al cliente, en esto es fundamental un factor humano debidamente calificado, como consecuencia de las dificultades propias de la venta de productos sometidos a una fuerte competencia. Sin personas motivadas y capacitadas se hace imposible alcanzar cualquier objetivo como empresa. Los directivos de cualquier organización deben estar convencidos que para aumentar su participación de mercado deben darle real importancia a los aspectos logísticos. Así, si los empleados conocen los productos, servicios, programas y estrategias corporativas, la atención al cliente será más eficiente.

En la búsqueda de crear una cultura organizacional centrada en el cliente, la empresa debe considerar que, para desarrollar cualquier idea que pretenda tener posibilidades de éxito, en primer lugar, debe vendérsela a sus trabajadores, esto es lo que permite que la idea pueda ser promovida hacia el mercado. En todo lo que respecta al trabajador de la empresa, es fundamental desarrollar las acciones que fortalezcan al recurso humano, cuyo objetivo final es generar el ambiente adecuado, de modo que los trabajadores se sientan suficientemente motivados, para no sólo orientarse al cliente sino que también para conseguir su fidelización.

## *QUE ES Y COMO SE TRASPASA EL VALOR AL CLIENTE*

Toda empresa es un conjunto de actividades de negocio que realiza de forma interna y discreta en el marco de empresa, esto es lo que Michael Porter llama actividades de valor. Estas actividades comprenden las realizadas por los vendedores, el servicio de postventa, la realizada por el personal que diseña y efectúa los procesos técnicos y el que gestiona los sistemas de información. Como se dijo anteriormente, la empresa puede obtener ventajas competitivas por dos vías, una por costos bajos, es decir, poseer capacidad para realizar las actividades de la cadena de valor a un costo menor que los competidores, y la otra es por diferenciación, es decir, hacer las actividades de la cadena de valor de un modo original, diferente de la competencia. El valor final que crea la empresa es lo que los compradores están dispuestos a pagar y esto incluye el producto físico y los servicios adicionales. El beneficio se da cuando el valor creado mediante la realización de las actividades es mayor que el costo total incurrido en realizarlas. Las actividades de la cadena de valor de cualquier empresa se pueden agrupar en nueve categorías genéricas que son:

1. Infraestructura de la empresa
2. Gestión de recursos humanos
3. Desarrollo de tecnología
4. Aprovisionamiento
5. Logística interna
6. Operaciones

7. Logística externa

8. Marketing y ventas

9. Asistencia técnica

De las actividades enumeradas según Michael Porter, las primeras cuatro pertenecen a las actividades de apoyo, que son las que proporcionan los input, y la infraestructura que hace posible desarrollar las actividades principales de un modo continuo, las restantes las denomina actividades principales y son las relativas a la creación física del producto o servicio, el marketing y el producto o servicio que recibe el comprador y la asistencia de postventa.

Una empresa puede aumentar el valor para sus clientes con tácticas como las siguientes: dándoles una respuesta inmediata, con servicios de ingeniería, otorgando créditos, realizando entregas rápidas, dándole características novedosas a los productos. Todos estos actos amplían los atributos de la empresa y el producto, con lo que el cliente, para tomar su decisión de compra, amplía su base de información y satisfacción.

Para que una empresa pueda mantenerse y crecer en el mercado, no debe ver la venta de sus productos como principal objetivo, sino que como un medio para construir una relación y compromiso de largo plazo con los clientes, para lo cual se hace necesario conocer sus costumbres, hábitos, gustos, necesidades y cambios en sus preferencias, de modo que el valor de los productos o servicios ofrecidos sea el adecuado.

La sociedad actual cada vez es más competitiva y cambiante, lo que obliga a las empresas a constantes actualizaciones en todo lo que respecta al cliente, para lo que es necesario atender cada eslabón de la cadena de valor, ya que el cliente puede percibir satisfacción en cualquiera de ellos, éstos en el caso de un retail son:

- Logística de entrada: Adquisiciones, control, recepción de productos, información, distribución y almacenamiento.
- Operaciones: Gestión de operaciones y de logística de logística de entrada y salida.
- Logística de salida: Distribución y presentación de productos en la tienda, tratamiento de los pedidos y transporte.
- Marketing y ventas: Precios, publicidad, manejo de la fuerza de ventas, merchandising y canales de distribución.
- Asistencia técnica: Actividades asociadas a mantener el valor del producto o servicio, por lo general se relaciona con la post venta.

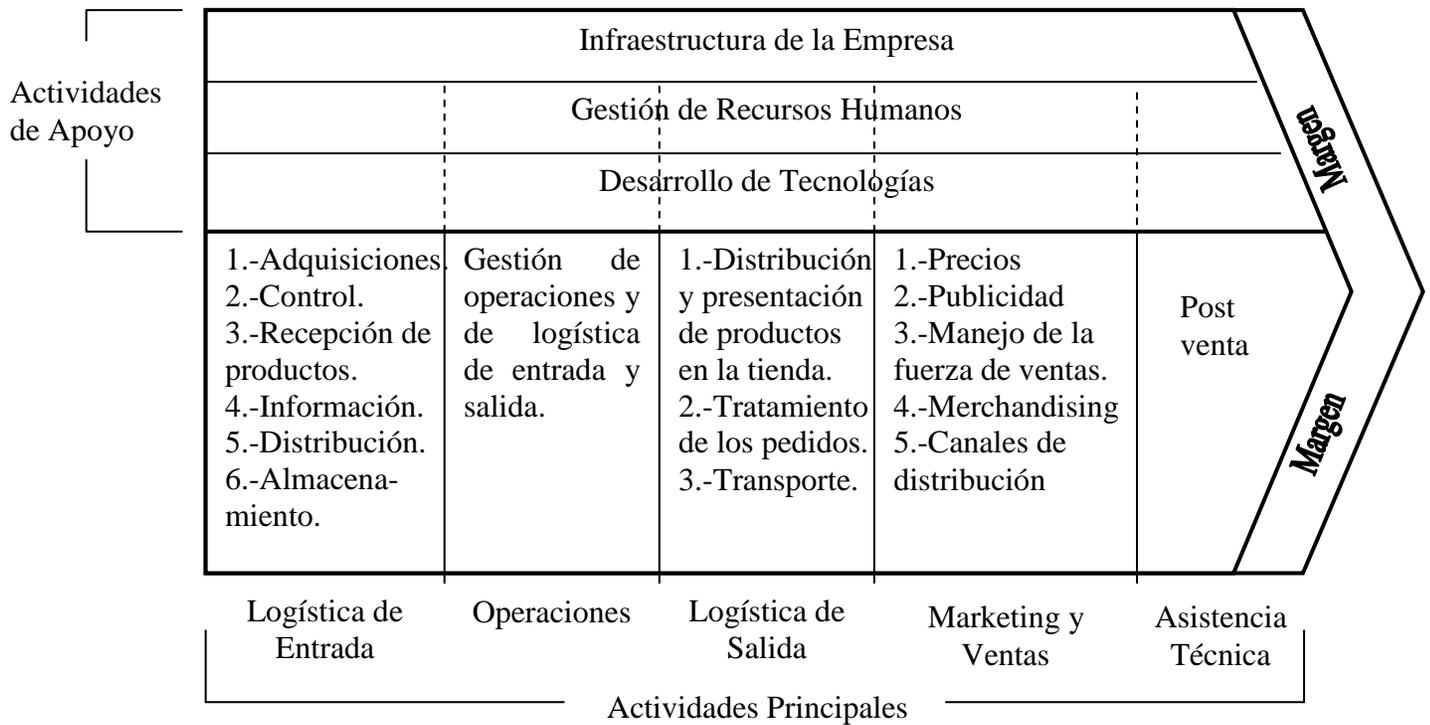


Figura 3: Cadena de Valor de un Retail.

Para el cumplimiento de lo anterior, se hace necesario: una estrategia que influya en todas las partes de la cadena de valor, fomentar una política de creación de valor para el cliente en cada uno de los departamentos de la empresa y en la relación con los proveedores, realizar contratos flexibles con empresas que permitan realizar cambios en forma periódica, entre otras acciones que den lugar al cumplimiento de lo planeado. Estas acciones deben extenderse a todo el personal de la empresa de modo que estén preparados para detectar cambios, adaptarse a ellos, poder manejarlos y cuando sea necesario, se deben replantear las estrategias para así mantener y aumentar las ventajas competitivas hacia el cliente logrando diferenciación respecto de la competencia, además, si el personal se mantiene informado respecto de los cambios, se potenciará su creatividad que será enfocada a crear mayor satisfacción y valor a los clientes.

Con la revolución de Internet, se facilita la obtención y recopilación de datos de clientes, lo que ayuda a llegar más fácilmente a ellos a través de métodos tradicionales como: mailing, cartas personalizadas, visitas comerciales, etc., o mediante nuevas técnicas como: el marketing One to One o el sistema de Administración de Relación con Clientes más conocido como CRM (Customer Relationship Management). El primero, se refiere al marketing que permite personalizar el mensaje publicitario en función del visitante, y el segundo, se refiere a la metodología, información y procesos, que permiten a una empresa administrar los contactos con los clientes de una forma organizada, con lo que se accede a construir una relación entre una empresa y sus clientes.

Considerando lo anteriormente mencionado, el valor para el cliente, está asociado a una mayor satisfacción, es decir, si una empresa logra adaptarse a los requerimientos actuales de ellos logrará aumentar su bienestar.

## *CÁLCULO DEL VALOR DE UN CLIENTE EN EL TIEMPO PARA UNA EMPRESA*

El valor de los clientes para una empresa, va a depender del tiempo que permanezcan vinculados a ella. Debido a que las empresas son proyectos de largo plazo, la mejor referencia para saber el estado económico de ella es la capacidad que tenga para mantener e incrementar, con el tiempo, la creación de buenos lazos con los clientes, esto es por que si un cliente tuvo una experiencia satisfactoria al momento de la compra o en cualquier contacto con la empresa, lo más probable es que vuelva a ésta, al contrario, si la situación fue desagradable para el cliente, éste evitará un nuevo contacto con la empresa, con esta situación el valor del cliente para la compañía decrece, ya que éste no estará dispuesto a generar un gasto mayor en la empresa, también se da el caso de los compradores en las industrias maduras, en las que los clientes son más expertos y más sensibles al precio lo que, la empresa al tener márgenes menores, no le es beneficioso. Con esto, una empresa puede tener muchos clientes, pero si su valor a mediano y largo plazo es bajo, se pone en riesgo la rentabilidad de ella.

Daemon Quest, consultora internacional especializada en la comercialización y estrategia de ventas, experta en estrategias relacionadas con los clientes, calculan el valor del cliente distinguiendo entre:

- Mejores clientes
- Clientes con mayor recorrido
- Clientes no rentables

Esta segmentación permite determinar cual es el comportamiento de los clientes en una empresa, con lo que precisan cuales son los clientes más valiosos y cuales menos, esto permite conocer con detalle el retorno de ellos, con lo que se gestiona con mayor éxito la fuerza de ventas, optimizando de este modo, la inversión en marketing.

Dentro de la valoración de los clientes, se diferencia la valoración de los clientes potenciales, no todos ellos tienen el mismo valor para la empresa, ni se sienten interesados de la misma forma por los productos que ofrecen las empresas, por esto la empresa debe concentrar sus esfuerzos en aquellos clientes potenciales que sean de mayor valor para la organización. Según Cámara y Sanz, en su libro “Dirección de ventas”, el proceso de calificación de clientes potenciales debe hacerse utilizando directrices, equivalentes a los criterios de calificación de clientes que son: clientes que compran actualmente, clientes que compran actualmente con posibilidades de que compren más, clientes antiguos que compran ahora, clientes que han dejado de comprar, cliente actual con posibilidades de comprar productos complementarios, clientes actuales con potencial futuro de compra, clientes actuales y su solvencia.

### III.- UN SERVICIO EFECTIVO AL CLIENTE

#### *COMO LOGRAR Y LA IMPORTANCIA DE HACER QUE EL CLIENTE SE ENCUENTRE A GUSTO A LA ENTRADA Y DENTRO DE LA TIENDA.*

La primera impresión que se lleve el cliente de la empresa, es un hecho que no hay que descuidar, pues en muchos casos condiciona el futuro de ella.

El momento en que un cliente entra a la tienda, es cuando debe sentirse acogido, en esto influye el entorno comercial y el personal de contacto directo con clientes, además toman peso las acciones de comunicación que lleve a cabo la empresa, ya que éstas deben transmitir confianza, empatía y seguridad.

Una vez superado este paso, viene la etapa en la que el cliente tiene los primeros contactos con el vendedor o personal a cargo del servicio y es aquí cuando éste debe poner énfasis en el trato y en acciones tales como: el saludo cordial, la toma de iniciativa y la escucha activa, esta última es la que permite interpretar correctamente los mensajes verbales y no verbales emitidos por el cliente a fin de comprender mejor sus necesidades. Siempre se debe tener en cuenta que no hay clientes sin importancia y que todos aportan la posibilidad de crecer como compañía.

Una vez que se han comprendido las necesidades del cliente, el vendedor o personal a cargo del servicio procede a presentarle el producto o servicio adecuado para su satisfacción, para esto debe mantener una actitud entusiasta, ya que es lo que logra persuadir a las personas, debe también mostrar conocimiento de lo que está ofreciendo y si es posible demostrar que lo ofrecido es lo apropiado para satisfacer su necesidad, si es posible se debe mostrar el producto al cliente, ya que está comprobado que si el cliente puede tocar un producto las posibilidades

de que lo compre son más altas, por otra parte hay que hacerle sentir al cliente que es él quien decide y mostrarles los beneficios de su decisión de compra.

Una vez que el cliente toma su decisión de compra, el vendedor debe usar técnicas para hacerle sentir que ha sido la mejor decisión y mantener la misma actitud amable que se usó desde el principio, así se forman lazos más allá de la venta actual, generando una relación permanente en el tiempo, entre el cliente y la empresa.

Lo ideal para cualquier cliente es que después de la venta el interés de la empresa continúe, esto es también beneficioso para la organización, ya que de este modo es posible conocer si el cliente está o no satisfecho y en caso que no lo esté se puede saber las causas de su descontento y en caso que esto sea por causas manejables por la organización llevar las acciones pertinentes a cabo, haciendo de este modo que el cliente sienta que la empresa se preocupa más allá del objetivo de vender.

### *FACILITACIÓN DEL CONTACTO Y APROXIMACIÓN CON EL CLIENTE*

Actualmente, los clientes esperan la posibilidad y la comodidad de comunicarse con una empresa de diversas formas. La atención mediante múltiples canales de contacto con los clientes, no es una opción, es una necesidad de las empresas, para mantenerse competitivas en el mercado en el que se encuentran inmersas. Contestar llamadas o responder mensajes de correo electrónico ya no es suficiente, ya que se debe satisfacer las expectativas de servicio de los clientes utilizando todas las formas posibles, además con la tecnología existente, son múltiples las formas que la empresa puede implementar para facilitar la comunicación del cliente, a saber: contacto directo, teléfono, fax, carta, web, correo electrónico, chat, call center. Además la empresa también debe utilizar medios para comunicarse con sus clientes, esto es, desde la organización hacia ellos, algunos de éstos son: visita comercial, llamada

comercial, mailing, faxing, regalos promocionales, gestores telefónicos, e-mailing, newsletter, SMS/MMS. La idea de todos estos medios es que la empresa adopte el o los más adecuados, de modo tal que preste servicios consistentes orientándose así al éxito mediante una eficiente administración de canales de contacto integrados, esto es lo que llaman estrategia multicanal. Entre los objetivos de los medios de contacto con el cliente se cuentan: identificar y reconocer los clientes con que cuenta la empresa, cumplir con las expectativas de ellos, motivar nuevas compras, fidelizarlos más, aumentar base de datos, entre otros.

Los clientes, con estos canales de contacto, también tienen necesidades a satisfacer, éstas pueden ser: verificar la disponibilidad de productos y servicios a través de múltiples canales, solucionar problemas con productos adquiridos o simplemente comparar la atención de la empresa con la de la competencia con el fin de tomar la mejor decisión.

Por otra parte, la empresa debe continuamente, vigilar los canales de contactos que posee, a fin de: mantenerse dentro de los márgenes establecidos y cuando sea pertinente mejorarlos o adecuarlos a los cambios que el medio exija, disponer de informes que digan qué clientes usan tal canal y cómo, saber cuanto invertir en cada canal en función del uso y de la rentabilidad, tener conocimientos del cliente y enfocarse a ellos de acuerdo a su perfil, etc., los cambios en este tema han sido permanentes y en la actualidad esta tendencia se acentúa cada vez más. Dentro de los aspectos que las empresas deben considerar, en la actualidad, en relación a sus canales de contactos, se encuentran:

- Ofrecer los canales de contacto que los clientes quieran.
- Ofrecer una calidad inmejorable en cada contacto con el cliente.
- Saber interpretar el alcance y la relevancia de las nuevas tecnologías.

El último punto mencionado es de gran importancia, ya que gracias a los avances de la tecnología, ha sido posible pasar, por ejemplo, de los call centers a los contact centers, que están entre las mejores opciones para canalizar las relaciones con los contactos a distancia que una empresa puede tener, con éstos, la posibilidad de integrar la información proveniente de ellos con otra que posea la organización, se facilita la opción de tener una visión más global del cliente, mejorando la sensación de progreso en el servicio que ofrece la empresa.

El hecho de que una empresa no adopte una estrategia multicanal trae ciertas implicaciones para ella, esto se da por que el nivel de la calidad del servicio baja, los índices de rentabilidad de la empresa también se ven afectados negativamente, los nuevos clientes tienen expectativas de acuerdo a lo que el medio actual ofrece y la empresa no los satisface, se hace un uso ineficiente de los recursos, la imagen de marca de la organización decae, pierde oportunidades de venta cruzada<sup>5</sup> y en definitiva se pierden clientes.

Por último, si bien la principal vía de contacto usada por las empresas, para comunicarse con sus clientes, sigue siendo el teléfono, debido a la inmediatez y cercanía que otorga este medio, la tendencia a tener más canales, tanto por parte de las empresas, como de los clientes, es mayor, desde el punto de vista de la tecnología, el aumento de banda para la conexión a Internet va en progreso y con esto se le da paso al concepto de las videollamadas, sin embargo, la diferenciación siempre vendrá de la mano de la calidad del servicio otorgada a los clientes, por lo que nunca se debe descuidar la capacitación al personal de contacto directo con el cliente, independiente del medio usado.

---

<sup>5</sup> Se le llama venta cruzada, a la venta de productos complementarios que consume o pretende consumir un cliente. Este tipo de ventas pretende cubrir un mayor número de necesidades a los clientes y a la vez fidelizarlos.

### *NECESIDAD DE DESARROLLAR UNA BASE DE DATOS PARA UNA EMPRESA*

La mejor forma de aprovechar la relación y el conocimiento que se posea del cliente, es ubicarlos en bases de datos informatizadas que las empresas deben diseñar, mantener y desarrollar. La existencia de esta base de datos, permite al vendedor tener fácil acceso a la información, ya proporcionada por el cliente, además otras personas de la organización pueden aprovechar este conocimiento en beneficio de un mejor servicio para el cliente con consecuencias positivas para la organización. La base de datos construida puede no sólo poseer datos de clientes actuales, también se pueden almacenar datos de clientes potenciales, con lo que se fortalece la posibilidad de ampliar la base de clientes actuales.

Según Cámara y Sanz, en su libro “Dirección de Ventas”, se estima que las empresas, anualmente, pierden entre 15 y 20 por ciento de sus clientes en condiciones normales, por tanto, si esta pérdida no se compensara con nuevos clientes, la rentabilidad y la existencia de la propia empresa se verían en riesgo, por eso se deben usar estrategias para mantener la cifra neta de clientes, como:

- Evitar que los clientes abandonen la empresa.
- Identificar nuevos clientes, que sustituyan a los que se han ido.
- Conquistar nuevos clientes
- Minimizar el número de abandonos y maximizar el número de incorporaciones rentables.

Lograr los cuatro puntos anteriores, es más fácil con una base de datos de clientes.

Entre las fuentes de búsqueda de cliente, para un retail, se encuentran: el telemarketing, base de datos informatizada, empleados de la empresa, páginas web, publicidad de respuesta inmediata, referencias, entre otras.

Respecto a la organización de la información de clientes, los autores antes mencionados, proponen clasificarla en tres campos, que son:

- Datos básicos del cliente: Nombre, dirección, teléfono, información personal, áreas en las que les interesa estar informado, otros intereses.
- Datos de visitas realizadas: Día de la visita y razón de ésta.
- Datos de compras: Registro de la fecha de compra, cantidad de compra y características de lo comprado.

### *COMO LOGRAR Y LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER UNA BUENA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE*

La comunicación es un proceso psicosocial que comprende toda forma de transmisión o intercambio de ideas. Cuando de servicio al cliente se trata, la comunicación es fundamental para entender en plenitud lo que el cliente quiere obtener de la organización. No sólo se debe tener imaginación y ser creativos, sino que también se tiene que entender y comprender los comportamientos de los clientes.

La comunicación, cualquiera sea su tipo y/o forma, se debe considerar como un proceso básico para orientar e incidir sobre las acciones que deseamos tener como resultados en los clientes actuales y potenciales. El momento en que el cliente toma su decisión de compra, el

vendedor debe guiarlo y motivarlo de forma conciente, inteligente y responsable, haciéndole sentir que la decisión tomada es acertada de acuerdo a sus necesidades, requerimientos y disponibilidad monetaria, a fin de que se sienta conforme con el bien que va a adquirir.

Lo anterior tiene mucho que ver con la armonización indispensable que hoy en día debe existir entre la inteligencia racional y la inteligencia emocional, para poder tratar de mejor manera cada situación, no sólo desde el punto de vista propio sino que desde el punto de vista de cada uno de los clientes.

Un buen profesional en el mundo comercial debe saber escuchar, tanto como conocer el producto o servicio que desea comercializar. La escucha activa, como se le llama a este saber escuchar, sirve para elegir el comportamiento adecuado en cada momento y “sintonizar” con el cliente.

Para realizar una buena escucha activa, es necesario:

- Prestar atención: Esto significa que se debe estar dedicado únicamente a escuchar, para evitar malas interpretaciones que pudieran llevar a errores.
- Demostrar al cliente que es escuchado y entendido: Para esto, se utiliza lenguaje no verbal, asintiendo, o haciendo determinados gestos, que le indiquen al cliente que es escuchado y entendido. Así mismo, en determinados momentos, que no supongan interrupción brusca a quien habla, es recomendable hacer preguntas, demostrando interés y atención.
- Asegurarse de que la otra parte ha entendido (feedback): Finalmente es importante asegurarse de responder al cliente según sus requerimientos, completando su petición verbalmente, si fuese necesario para, de esta forma comprobar que el mensaje fue entendido.

## **Canales de Comunicación con el Cliente**

Entre los canales de comunicación con los que cuenta una empresa, los más reconocidos y tradicionales son el negocio y el teléfono, últimamente es imposible dejar afuera a Internet, ya que casi todas las operaciones se pueden realizar por esta vía, existen además otros canales que no siempre son reconocidos como tal, los proveedores y los empleados de la organización. Todos estos canales de comunicación con el cliente tienen sus características particulares y deben ser conocidas por la organización para aprovecharlas de mejor manera.

El negocio, genéricamente hablando, es el área a la que el cliente tiene acceso, en las empresas de retail es necesario el espacio físico para que los clientes se encuentren con los vendedores, vean los productos y cierren transacciones.

Este es un canal privilegiado a la hora de comunicar a los clientes bondades de los productos o servicios que se quieren comercializar. Este espacio debe ser cómodo, amplio, tranquilo en lo posible y decorado en forma idónea mostrando información valiosa para el cliente.

Otro canal muy usado por el cliente es el teléfono, que ofrece la posibilidad de comunicación sin necesidad de trasladarse al lugar de consulta y es más rápido que el contacto directo, es imprescindible que quien conteste tenga toda la información disponible para acceder a ella o en su defecto la posibilidad de derivar a otro funcionario que si la tenga, ya que cuando un cliente llama siempre requiere información.

En el último tiempo Internet ha entrado fuerte en cuanto a comunicación con sus dos canales el World wide web, también conocida como web y el e-mail o correo electrónico. La web es una manera de presentar al cliente la organización permitiéndole, en algunos casos, hacer compras y una gran variedad de transacciones. El e-mail permite enviar gran cantidad de información, respondiendo cualquier pregunta que pudiera tener el cliente, o enviar promociones y descuentos.

## *TIPOLOGÍA DE LOS COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS EN LA INTERACCIÓN CON EL CLIENTE Y SUS CONSECUENCIAS*

Antes que todo se debe enfatizar que cualquier actitud tomada por el personal de una empresa en sus funciones laborales, será por el sistema de entrenamiento, pensamientos y creencias, que se proporcionen y apliquen dentro de la organización, con esto es la empresa la que debe poner cuidado en estos aspectos, pues condicionan las emociones y comportamientos que adopta el personal en sus funciones laborales. Si se descuidan estos aspectos se tienen como consecuencia experiencias de incomodidad, comportamientos destructivos y desinterés por el logro de metas por parte de los trabajadores. Por todo lo anterior se debe considerar de vital relevancia, el interés que otorgue la empresa a sus trabajadores, de lo contrario, comportamientos negativos en la interacción con los clientes serán de común proceder dentro de la organización.

Por otra parte la interacción con el cliente, debe ser con un servicio de calidad, para lo cual el servicio debe ser administrado, el concepto de administración de servicios, es un método sistemático y estructurado que planifica, organiza y controla el desarrollo de los servicios ofrecidos por parte de una organización. Este concepto emana de la noción de oportunidad del servicio, y un error frecuente por parte de la gerencia de las empresas es no tener una estimación de las oportunidades diarias de servicio que se da en ellas, por lo que ignoran la cantidad de encuentros entre clientes y empleados en línea frontal.

También se da el caso de que las empresas tienen muy marcadas sus líneas jerárquicas de responsabilidades, con lo que se responde ineficientemente a las necesidades del cliente, la idea de centralizar una empresa en una buena atención y servicio al cliente es que cada uno de los empleados tenga la autoridad necesaria para tomar decisiones y acciones en el momento oportuno, así el personal del nivel superior sólo cumple el rol de líder, manejando la empresa con un amplio programa destinado a conseguir los objetivos organizacionales. Los mandos

medios deben servir de soporte para el nivel operacional, haciendo cumplir una serie de metas que, como consecuencia llegan al logro de los objetivos.

La interacción con el cliente, puede verse afectada, además por otros factores, entre los que se pueden mencionar: la inadecuada identificación del mercado objetivo por parte de la empresa, las condiciones dadas al momento de la compra, los precios ofrecidos, la empatía que muestre la empresa con el cliente a través de quien lo atiende, las sensaciones percibidas por el cliente dentro de la tienda. Para saber si estos diversos factores son puntos de críticas por parte de los clientes, se necesitan mediciones de satisfacción permanentes, así es posible identificar las causas más comunes de insatisfacción y tratarlas para corregirlas a tiempo.

Cuando el empleado se enfrenta al cliente debe considerar que la actitud tomada en ese momento y con ese cliente es la que está representando a la empresa, por lo que el respeto, las sonrisas amables y la ayuda desinteresada son elementos que nunca pueden faltar en los acercamientos con el cliente, se deben evitar las actitudes emotivas, nunca dar órdenes ni mostrar favoritismos, pues estas actitudes son reflejo de falta de profesionalismo en el trabajo desempeñado.

Además de lo ya mencionado, otra actitud que trae consecuencias negativas para la organización, es que los vendedores o prestadores de servicios, vean la venta o prestación de servicio, como un objetivo final y no como el paso necesario para crear lazos entre la compañía y el medio externo, reduciendo las posibilidades de establecer una relación ventajosa con los clientes. Sumado a esto la empresa, por su parte debe mantener esta relación de largo plazo con los clientes a través de la innovación de productos y servicios, para que el cliente encuentre en la empresa un aliado estratégico para el logro de sus planes y proyectos. El desarrollo de las innovaciones debe estar correctamente guiado, acorde con el mercado con que se trabaja, y siempre se deben desarrollar en función de las necesidades de los clientes.

## *COMO PRESENTAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA*

Para que el vendedor pueda presentar el producto y/o servicio que ofrece, necesita conocer y utilizar adecuadamente un conjunto de técnicas de ventas que le permitan presentar el producto mediante un proceso de suave fluidez para de esa manera poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo, como lo es la venta de un producto y la consecuente relación de largo plazo.

Los expertos en mercado y en temas relacionados con la venta recomiendan el modelo AIDA, que perfila las cuatro etapas básicas del proceso de toma de decisión de compra, que son iniciadas e impulsadas por las actividades promocionales, que son: Atención, Interés, Deseo, Acción, los componentes de la mezcla promocional tienen varios niveles de influencia en cada etapa de este modelo, la publicidad es una buena herramienta para incrementar la percepción y el conocimiento de un producto o servicio.

A continuación se explicarán las técnicas de venta que abarca el modelo AIDA:

- Atraer la atención de clientes: Para lograr el éxito en la gestión de venta, en primera instancia se debe romper la barrera llamada indiferencia, como por ejemplo con técnicas que despierten la curiosidad de los clientes, así se logrará atraer la atención del comprador.
- Crear y retener el interés del cliente: Una vez captada la atención del cliente, se debe crear interés hacia lo que se está ofreciendo, el vendedor o la publicidad son los encargados de hacer que el cliente reconozca que tiene una necesidad o deseo.

- Despertar el deseo por adquirir lo que se está ofreciendo: El vendedor debe ayudar al cliente a que entienda que el producto o servicio ofrecido es lo que satisface las necesidades y/o deseos presentados.
- Llevar al cliente hacia la acción y cerrar la venta: Este paso es la consecuencia del éxito de los pasos anteriores. En este momento es cuando se evalúan dos puntos de vista distintos, el primero es el enfoque del cliente, que evalúa si los beneficios de lo ofrecido es o no lo que realmente satisface las necesidades que posee sopesando ventajas y desventajas de tener o no el producto; por otra parte está el enfoque del vendedor, quien considera que, pasada las etapas anteriores es el momento para que el cliente se decida por la compra, persuadiéndolo para culminar en la venta.

Antonio Navas, consultor y escritor comercial, experto en publicidad escrita, recomienda presentar los productos y/o servicios de forma escrita, y destaca la inteligencia que se debe tener para transmitir lo que se quiere, cada parte de la publicidad escrita toma relevancia, pues si se consigue traspasar la gran idea que posee la organización se logra vender. Para esto se debe crear un poderoso hilo conductor que despierte el interés del lector, de forma que se sienta intrigado por seguir conociendo la propuesta de la organización, se debe transmitir directa y claramente cada parte de lo que se tiene, la idea es que, lo que se quiere transmitir crezca en la mente de los clientes, de modo tal que se convierta en algo real, que vean alcanzable fácilmente en los productos y/o servicios que se ofrece. El gran objetivo de la publicidad escrita es que los clientes conozcan lo que ofrece la tienda, que se interesen por algunos productos y que visiten la tienda, a fin de poder presentarles la totalidad de lo que se posee, con el fin último de que comprendan y creen los lazos que posibilitan una nueva visita. En la publicidad escrita se debe además, destacar las bondades que se poseen como organización, lo nuevo, lo que diferencia a la organización de la competencia.

Otra forma de presentar los productos y/o servicios que se poseen es con el uso de la vitrina, se debe señalar que los clientes, muchas veces entran a una tienda por el poder que posee ésta

para atraerlos, las empresas deben tener especial cuidado con la apariencia de las ellas, ya que si llaman la atención, destacándose positivamente respecto de la competencia se posicionan mejor frente a los clientes.

### *EL MANEJO DE LAS ALTERNATIVAS, SUSTITUTOS Y COMPLEMENTOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS*

Para un retail, mantener diversidad de productos, es consecuencia de la demanda del mercado y de un análisis de mercado que permite determinar las necesidades de los consumidores. La gerencia debe poseer conocimientos de los productos alternativos, sustitutos y complementarios disponibles en el mercado y del o los procesos que los compradores usan para seleccionar la opción que se adapte mejor a la satisfacción de sus necesidades.

Para una empresa de retail poseer productos alternativos es ofrecer a los clientes la posibilidad de elegir dentro de una mayor cantidad de variantes de un mismo producto, es decir, escoger entre marcas, precios, calidad, entre otros. Según Philip Kotler, en su libro Marketing Social, la existencia de productos alternativos inicia en la mente de los consumidores una percepción de que tales productos aportan beneficios diferentes y por ello pueden no obtener satisfacción si eligen el producto equivocado; por lo anterior el vendedor o prestador de servicio debe cumplir un rol de fuente de información respecto de los productos o servicios para los consumidores, así éstos se sentirán guiados correctamente, y orientados en la búsqueda de su satisfacción.

Por otra parte la existencia de productos sustitutos en una empresa, la hace menos vulnerable y más competitiva en el mercado, además éste es un factor altamente valorado por los clientes, pues ven en este tipo de productos la opción de compra cuando, por alguna razón, no

pueden alcanzar el producto principal. Para la empresa, poseer productos sustitutos es ganar clientes, además potencia la rentabilidad y mejora de servicio comercial.

Para los grandes retail, el hecho de poseer economías de escala les posibilita la opción de ofrecer una mayor variedad de productos y servicios complementarios al producto principal, esto es beneficioso tanto para los clientes como para la empresa, ya que, por una parte los clientes reducen costos tales como el tiempo, y por otra las empresas mantienen más satisfechos a sus clientes, adecuándose a sus necesidades de compra generando mayores rentabilidades como empresa.

Mantener productos alternativos, sustitutos y complementarios para empresas como los retail, es fundamental, ya que para la fuerte y gran competencia de estos mercados no es una opción si no una exigencia, además otorgar variedad y diversidad a los clientes es parte de un buen servicio y atención lo que posibilita mantenerse competitivos en el mercado.

### *QUE HACER ANTE LA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE*

La retención del cliente es inherente a la satisfacción. Naturalmente, para que sea sostenible, deben aplicarse criterios de eficiencia en la gestión, pero el factor clave siempre será la satisfacción.

La insatisfacción de los clientes surge de incomodidades y deseos no satisfechos de ellos, las empresas deben considerar la insatisfacción como motivo de investigación para así conocer su naturaleza y las consecuencias que traen si no son tratadas.

En general un 25% de los clientes no está satisfecho con el producto o servicio ofrecido por una empresa, de éstos sólo el 1% se queja expresando sus sentimientos de descontento, el

resto no se queja formalmente, pero manifiesta su queja alejándose de la organización o transmitiendo oralmente su disgusto. Según la revista “Empresa Excelente” en su edición número quince, la insatisfacción del cliente se debe a cinco fenómenos que son:

- Información oral negativa, es decir, por malas experiencias de otros.
- Atracción mayor por la competencia.
- Menor sensibilidad al precio, es decir, considera otros factores como infraestructura, tiempo etc.
- Pérdida de la calidad comparada, en relación a la competencia.
- Pérdida de retención del cliente, es decir las acciones que lleva a cabo la empresa para retener clientes no son potentes respecto a las de la competencia.

Las empresas no sólo deben preocuparse de las acciones preventivas para obtener la satisfacción del cliente, también deben afrontar el tema de la insatisfacción como un fenómeno que hay que gestionar. La insatisfacción de los clientes puede ser representada, en el mejor de los casos, por una queja, esto debe ser retribuido por la organización, ya que si un cliente se queja, como dice Cámara y Sanz en su libro “Dirección de ventas”, “sigue siendo cliente y está proporcionando una segunda oportunidad a la empresa”. Las quejas constituyen un arma estratégica para conseguir la satisfacción de los clientes y deben ser vistas como la expresión de sus expectativas no satisfechas, además de los clientes que manifiestan su queja, el 95% de ellos vuelve a comprar si la queja se resuelve positivamente y está comprobado que la fidelidad de ellos es mayor que la de aquel cliente que nunca presentó insatisfacción.

Cámara y Sanz, mencionan ocho pasos para tratar una queja de forma adecuada y profesional:

- Escuchar atentamente al cliente, así se demuestra al cliente que su insatisfacción es importante para la organización.
- Agradecer al cliente la queja, si bien el primer impulso es pedir disculpas, si realmente se entiende la oportunidad que otorga una queja, se le agradecería al cliente por advertir el problema y dar la oportunidad de corregirlo.
- Pedir disculpas al cliente, manifestando el deseo de no haber generado esa situación.
- Comprometerse a la resolución inmediata.
- Solicitar al cliente la información necesaria para poder atender de forma eficiente su insatisfacción.
- Resolver el problema de la forma más rápida posible, para dar a entender al cliente que su queja fue tomada en serio.
- Solicitar al cliente feedback, para comprobar si está satisfecho con el problema que se ha resuelto.
- Impedir la recurrencia del problema.

Respecto al tratamiento de las quejas que se reciben por escrito, siempre se debe acotar con precisión el tiempo de la gestión necesaria para resolver el problema, en caso que este tiempo no sea necesario se debe dar una explicación al cliente y poner otro plazo.

Cámara y Sanz proponen una pauta para poner en aplicación un tratamiento de quejas:

- Tener una normativa de quejas por escrito.

- La organización debe considerar la queja como una oportunidad para mejorar y fidelizar al cliente, además debe tratar de resolverla con rapidez, buscando su comodidad y satisfacción.
- Todos los trabajadores de una organización deben tener una formación y cierta autonomía asignada para tratar adecuadamente las quejas.

### *CIERRE DE UNA VENTA*

El cierre de la venta es la etapa en la que el cliente toma su decisión de compra y da muestra de su confianza a la propuesta del vendedor, convirtiéndose en un cliente efectivo de este último. La etapa de cierre de venta es considerada una de las fases más problemáticas para los vendedores, ya que antes del “sí” del cliente deben pasar una serie de obstáculos, que no siempre permiten que el proceso de venta termine con el cierre de ésta, entre los puntos a considerar para un cierre de venta exitoso se encuentran:

- Resaltar las características del producto, más que resaltar las características comunes se deben destacar las que lo diferencien de otros.
- Ventajas del producto, es decir, las ventajas como consecuencias de las características del producto.
- Beneficios que obtendrá el cliente al adquirir tal producto y no otro, además de satisfacer sus necesidades.

El vendedor no debe temer al cierre de la venta, si la venta no es cerrada no debe sentir que es por algo personal. Entre los obstáculos más comunes para cerrar una venta se identifican los siguientes:

- El producto: Es decir, el producto ofrecido no es el adecuado para satisfacer las necesidades existentes en el cliente.
- El precio: Puede darse que el precio al que ofrece un producto una empresa no sea el que está dispuesto a pagar el cliente, es decir, hay clientes sensibles al precio.
- La empresa: Se da el caso de que la empresa, no sea de total agrado del cliente y que éste solo se interese por saber lo que ofrece, sin intención de comprar.
- Facilidades de pago: Si el retail del que se trate no tiene facilidades de pago suficiente para cubrir las que poseen los clientes, entonces éstos no podrán adquirir los productos ofrecidos, dificultando un cierre de venta exitoso.
- Miedo al rechazo: Es el miedo que sienten los vendedores a un rechazo personal, un vendedor eficaz debe ser sensible a las necesidades de los clientes, y a la vez fuerte para resistir los rechazos que pueda tener, además debe ver cierta la posibilidad de un “no”, lo que no significa que es una falla personal, ni de los productos ofrecidos, ni tampoco del cliente. Esto el vendedor, sólo lo puede superar con confianza y seguridad en si mismo.

Además de estos obstáculos existen otros como: falta de preparación del vendedor, fallas en la comunicación, mala planificación del cierre, falta de entusiasmo, vendedores sometidos a presiones, entre otros.

Existen estrategias para cerrar una venta, las que tienen como objetivo, ayudar al cliente indeciso a tomar una decisión, en esta etapa suele generarse tensión, tanto por parte del vendedor, como del cliente, el primero por que piensa que el cierre de la venta puede verse amenazado o no concretarse, y el segundo por que teme errar en su decisión de compra, en esta etapa de la venta el vendedor debe presentar una actitud más entusiasta y positiva aún de la presentada en las etapas anteriores del proceso.

Una de las preguntas recurrentes por los vendedores a la hora de querer cerrar la venta es “¿cómo sé cuándo tengo que cerrar la venta?”, y la verdad es que la teoría no señala el momento más apropiado y esto se da por que todas las situaciones son distintas, por lo tanto el momento apropiado nunca será exactamente el mismo entre una situación y otra. La respuesta a esta pregunta la van adquiriendo los vendedores con la experiencia adquirida en el rubro.

Por otra parte el vendedor debe saber interpretar todas las señales de compra que los clientes manifiesten, entre las que cuentan tanto las verbales, como las no verbales. Son señales de compra verbales: demostrar interés súbito, es decir, mostrar interés repentino por detalles del producto, la petición de consejos respecto de los productos, pedir pruebas o muestras, el uso del posesivo por parte del cliente hacia el producto, otras señales de compras verbales son las preguntas como: ¿Qué modelos tiene?, ¿Qué colores hay?, ¿Qué facilidades de pago dan?. También están las señales de compra no verbales, entre las que cuentan: los gestos y el lenguaje corporal realizados por el cliente, como las actitudes que muestran indecisión, entre las que cuentan acariciarse la barbilla, pellizcarse la oreja, rascarse la cabeza, relajar y abrir las manos, descruzar las piernas, inclinación hacia delante, etc., o las que claramente son indicios de querer efectuar la compra, como las señales afirmativas con la cabeza, gestos de aproximación, expresión del rostro o miradas de interés. Una vez que el vendedor haya captado señales de compra, debe proceder a resumir los beneficios aceptados por el cliente, solicitarle el pedido con firmeza, y darle la última palabra con cualquier pregunta relativa a la compra.

## **Tipos o Técnicas de Cierre de Venta**

- Cierre directo o cierre básico: Se refiere al cierre que tiene la ventaja de ser claro y sencillo, es el cierre usado cuando el vendedor tiene varias aceptaciones del cliente sobre los beneficios de sus productos, ya que éstos satisfacen sus necesidades.
- Cierre por suposición: Ésta técnica se emplea cuando se asume que el cliente va a comprar los productos o servicios ofrecidos. Generalmente se adopta esta actitud cuando todas las fases anteriores de la venta fueron realizadas con éxito.
- Cierre con alternativas: Este tipo de cierre también se conoce como cierre de selección limitada y al usarlo es conveniente seguir una serie indicaciones: cuando el cliente ha recibido una amplia selección de productos, se debe dejar de mostrarles más, para limitar el número de opciones; se debe eliminar de la selección aquellos productos en que el comprador no parece estar interesado; hay que concentrarse en los productos por los que el cliente ha mostrado interés, a fin de acotar más la selección.
- Selección múltiple u orden de cierre: Este método consiste en hacer una serie de preguntas a los clientes que posibiliten respuestas favorables, de esta forma el cliente se va a acostumbrando a afirmar, así al momento del cierre ya está más preparado para responder positivamente.
- Hacer desear: Esta técnica consiste en privar al cliente de la posesión del producto, desarrollando en él un sentimiento de frustración que aumenta el deseo de poseerlo, esto se hace mediante aseveraciones como “veré si queda tal producto”, “únicamente nos queda éste, que ya esta reservado por un cliente que ha venido anteriormente”.
- Anticipar la posesión: Se refiere a hacer que el cliente use el producto, para crear un sentimiento de pertenencia.

- Cierre por oferta: En este cierre se le sugiere al cliente hacer su compra en el momento que se está tratando, ya que la oferta es limitada o los precios de los productos en cuestión serán modificados, en pocos días.
- Cierre condicionado: Esta técnica compromete al vendedor a conseguir algo siempre y cuando el cliente haga un pedido.
- Cierre por concesión especial: Aquí el vendedor le ofrece un estímulo adicional al cliente, como el obsequio de una unidad adicional, si el cliente no está satisfecho con el producto puede devolverlo, etc..
- Cierre por un punto menor: En esta técnica se intenta conseguir un acuerdo en algo menor, sirve para saber hasta que punto está receptivo el comprador al cierre final.

#### IV.- TRABAJO OPERATIVO E IMAGEN DEL LUGAR

##### *IMAGEN DE LA TIENDA*

La imagen de la tienda depende en principio de su ambiente, ambiente creado a partir de las características físicas de ésta. Muchos clientes forman su impresión de la tienda antes de entrar a ella, por la localización, fachada, etc., o una vez dentro de ésta por su mobiliario, decoración, distribución, etc., esta impresión puede ser un juicio positivo o negativo, es por eso que hay que poner especial cuidado en estos aspectos, ya que debe estar enfocada a lo que buscan los consumidores, y tratar de influir en sus comportamientos de compra.

Una buena imagen de marca debe cuidar las relaciones públicas y la publicidad y en esto es fundamental el marketing, la administración de este recurso es clave para crear el conocimiento de marca que incentiva a los consumidores a entrar a la tienda y a comprar, si en este último caso, el cliente experimenta una experiencia positiva, satisfaciendo sus expectativas se puede esperar su regreso.

La imagen de una tienda debe cuidar ciertos aspectos, a modo de convertirlos en atributos percibidos por los clientes, tales como: diversidad de productos, nivel de precios, publicidad y promoción, personal a cargo de la atención de clientes, servicio al cliente y características físicas de la tienda, como decoración, mobiliario y distribución de la superficie de ventas.

##### **Diseño y Ambientación de la Tienda**

Debido a los múltiples efectos que producen en los clientes y en su conducta de compra, es que las empresas se preocupan de un diseño y ambientación apropiada para atraer a su mercado objetivo. Por su parte los grandes retail han estandarizado el aspecto de sus tiendas, con el fin de comunicar una imagen de tienda única. Se le llama ambientación a los atributos

físicos que desarrollan la imagen de la tienda, y académicos del marketing como Philip Kotler han centrado su interés en este tema ya que lo consideran como un componente estratégico claro de diferenciación y posicionamiento competitivo. La ambientación aparte de ocasionar efectos en la actitud y disposición de los clientes, influye en otras percepciones y conductas de interés o aversión del consumidor, como entrar y explorar la tienda, constituyendo uno de los factores decisivos a los que recurre el consumidor para evaluar la imagen de la tienda.

### **Diseño Exterior**

Los componentes del diseño exterior de una tienda pueden definir la naturaleza de ella para el cliente, también sirve para transmitir información a los clientes potenciales, ya que se refiere a la fachada que éstos ven, determinando si deciden o no entrar. Parte del diseño exterior son las *vitrinas* las que, como propósito general tienen atraer y crear una imagen ante los clientes potenciales que se encuentran fuera de la tienda, su ventaja es la capacidad que tienen para mostrar los productos que posee la tienda, sirve también para reflejar ofertas importantes y atractivos para el cliente, proyectando la imagen de la tienda a través de marcas, calidad, modas específicas o precios bajos.

También es parte del diseño exterior la *entrada de la tienda* que es una de las primeras y más impactantes impresiones que los clientes perciben, éstas debe tener carácter y debe ser capaz de invitar al cliente a entrar, debe ser compatible con el diseño de la tienda y proporcionar un fácil acceso.

Otro componente del diseño exterior es el *nombre de la tienda*, que constituye efectos de imagen global, la imagen generada por el nombre puede mejorar o empeorar el estilo fijado por el diseño de la tienda.

## **Diseño Interior**

El diseño interior de una tienda constituye la forma como se distribuye la mercadería y es ofrecida para la venta. La distribución de los productos debe ser pensada en un fácil acceso de éstos para los clientes. El interior de una tienda debe ser coherente con la imagen proyectada con el diseño externo y debe hacer que el cliente se sienta cómodo e incentivado a comprar. La distribución de la tienda debe considerar aspectos como el tráfico de clientes, los tipos de bienes que se comercializan, la imagen que quiere alcanzar la empresa, el uso y la asignación de espacios, etc., y debe desplegarse no sólo durante la apertura de las actividades de la tienda, sino que también, en el transcurso del desarrollo de ellas, en las remodelaciones y en las expansiones, también debe considerarse de modo particular la distribución y ubicación de los productos en promoción, liquidación y estacionales.

Como se mencionó anteriormente forman parte del diseño interno la *distribución de productos*, en la que se conocen tres formas de hacerlo:

- Almacenamiento de venta directa, que consiste en la exhibición de todo el inventario mediante vitrinas y exhibidores.
- Depósitos o bodegas, que son los espacios que se encuentran tras el área de ventas.
- Almacenamiento central, que se refiere al sitio en que se reciben los productos, cercano al área de ventas.

También se mencionó el *flujo de clientes*, que en el caso de los retail, se utilizan tres tipos básicos de patrones de distribución para controlar el tráfico de clientes:

- Patrón de red, esta disposición tiene góndolas principales, secundarias y terciarias. Con frecuencia esta distribución maximiza la cantidad de ventas, además reduce costos para las empresas que las usan, ya que posibilita estandarizar los requerimientos de construcción y accesorios.
- Patrón de flujo libre, proporcionan flexibilidad en distribución, reducen al mínimo los elementos estructurales fijos de construcción, los mostradores están organizados de modo que maximicen el interés visual captando la atención del cliente.
- Diseño de tienda por departamento, que tiene como por objeto crear departamentos que vendan productos relacionados, la idea es que cada departamento sea visto como una pequeña tienda especializada, dentro de la tienda.

La idea de cada distribución es que los clientes puedan tener acceso a toda la tienda con poco esfuerzo, lo que es rentable para la organización.

Otro punto a considerar como parte del diseño interno son los *muebles* y *accesorios* utilizados para exhibir productos que tienen la finalidad de proteger y almacenar los productos y también aumentar ventas. Esta última a través de la compra impulsiva que se produce cuando el cliente compra de manera espontánea una oferta, aunque no haya tenido la intención de realizar la compra. Los muebles y accesorios deben ser atractivos y captar la atención de los clientes hacia los productos.

Son parte del diseño interno, también, los *exhibidores* que, sobretodo en retail, juegan un papel muy importante, que es de gran ayuda en las ventas si se optimizan en su diseño y uso. Para garantizar la efectividad de la exhibición se le debe dar un punto dominante, que cree movimiento en el ojo, que esté a la altura apropiada para la visibilidad y con los productos correctamente agrupados de manera que generen un atractivo de ventas, además de los

anterior hay que procurar que los exhibidores sean sencillos, de modo que no sean más atractivos que los productos que muestra.

Otro elemento del diseño interno trata los *colores* usados dentro de la tienda, los que suelen ser muy efectivos durante diversas estaciones o temporadas de venta. El color es, en definitiva, el que forma la imagen de la tienda, pues acapara la atención de los clientes. La función que cada color cumple es distinta, por ejemplo, con el amarillo y el rojo, por ser colores cálidos, pueden incentivar a los clientes a entrar a una tienda, colores fríos como el azul y el verde, ayudan a calmar a las personas y son idóneos cuando las personas necesitan reflexionar respecto una decisión de compra.

La *iluminación*, es otro elemento, tanto del diseño externo como interno, y es considerado un medio de exhibición, pues resalta exhibidores y presentaciones especiales, destacando productos y aliviando la monotonía de la luz uniforme. La iluminación debe ser adecuada con la imagen que desea proyectar una tienda.

### *ACCIONES PREVIAS Y PREPARATORIAS PARA RECIBIR UN CLIENTE*

Como ya se ha dicho anteriormente, una de las condiciones básicas para poder prestar un servicio a clientes óptimo es conocer el mercado objetivo, así se posee una dirección clara en las acciones a ejecutar en la práctica. Paralelo a esto la base de datos que se va creando a medida que los clientes proporcionan información, es fundamental para las acciones futuras del encargado de atender a clientes. Con lo anterior la empresa optimiza los recursos que posee, dirigiéndose de modo particular a los clientes que posee en su base de datos, dándoles mayor realce, con el fin único de fidelizar al cliente.

El vendedor o prestador de servicios antes de recibir clientes debe tener claro que cada persona es un mundo distinto, con preferencias, gustos, edades, hábitos de compra, etc., diferentes unos de otros. Se debe estar preparado para atender de forma rápida, oportuna y efectiva otorgando la satisfacción que el cliente busca, una atención con esas características genera mayor rentabilidad para la organización, ya que se atiende un mayor número de personas, el empleado que atiende adquiere más expertise, hay mayores probabilidades de que se consiga la satisfacción del cliente, se puede inducir a una compra mayor, etc.

El lugar en que será atendido el cliente, debe estar en condiciones idóneas para recibir, es decir, limpio, ordenado, iluminado, con un stock de productos apropiado para la demanda estimada, con ciertos parámetros de seguridad.

También cuenta en esto, la presentación personal de cada uno de los trabajadores de la organización, lo que considera: uso correcto del uniforme, buena presentación acorde a las funciones a desempeñar en el cargo, disposición y ánimo para cumplir las funciones encomendadas. Otro punto a considerar, es la preparación en cuanto a conocimientos que deba poseer el trabajador, para desempeñar de forma óptima su trabajo, es decir, que tenga dominio de los productos y/o servicios que está ofreciendo, que posea información básica de lo que ofrece la organización en general, vale decir, no limitar los conocimientos sólo al cargo desempeñado, que presente habilidad en el uso de máquinas, cuando esto sea aplicable. Por otra parte, el vendedor debe poseer ciertas características compatibles al cargo desempeñado, como por ejemplo, debe poseer capacidad de persuadir, debe también, manejar un vocabulario acorde con el público a tratar.

Se debe tener claro que para atender mejor a los clientes hay que adelantarse a sus necesidades y para esto, hay que saber interpretar lo que ellos transmiten en todo momento, intentando conocerles y complacerles.

## *CALIDAD Y ESPÍRITU DE SERVICIO*

La primera manifestación del espíritu de servicio de una organización se da cuando, sus miembros persiguen el bien de aquellos con quienes se relaciona, es decir, los stakeholders, entre ellos: clientes, accionistas, proveedores, comunidad local, trabajadores de la organización, fisco. Esto se logra a través del crecimiento individual de las personas de la organización, a través del incremento de conocimientos y buenos hábitos operativos, técnicos y morales y también con la correcta identificación de lo que es hacer el bien a los grupos mencionados.

Se debe reconocer que el buen servicio precisa un trabajo de calidad bien hecho, lo que además de incluir un adecuado conocimiento de destrezas operativas, contempla valores, tanto personales como organizacionales, entre los que se pueden mencionar la lealtad, la confianza y el compromiso.

En lo anteriormente dicho, es fundamental un buen clima laboral y la conformación de equipos de trabajo altamente coordinados con sentido de pertenencia y que motiven a cada miembro a desempeñar sus funciones en forma eficiente y eficaz. Un buen equipo es reflejo de la dirección de un líder que sabe comunicar de forma óptima el objetivo buscado.

El espíritu de servicio es la vía preferente para conducir los asuntos humanos y sociales que integran a la empresa con la sociedad y con todos aquellos con quienes se relaciona, evitando visiones y prácticas que se reduzcan sólo a los negocios, proyectando una imagen de empresa comprometida con el medio. Actualmente las empresas se ven presionadas por una sociedad civil activa, a ser honestas con el consumidor, a mantener un buen trato con su personal, preservar el medio ambiente e integrarse a las acciones sociales.

Una práctica bastante recurrente en la actualidad es el de Responsabilidad Social Empresarial, que se refiere al cumplimiento de la función económica, social y ambiental que tiene una

empresa, pero excediendo los requerimientos que establece la ley y las expectativas que la comunidad pueda tener al respecto de ésta. Este concepto, es una figura que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente, como una estrategia integral que incrementa el valor agregado y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa, es decir, es un conjunto de políticas, prácticas y programas que se adoptan para todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresarial.<sup>6</sup>

La calidad y el espíritu de servicio en su conjunto, implica hacerse responsable por el trabajo realizado, supervisando cada fase de la venta o servicio prestado, pretendiendo de este modo ofrecer una relación duradera con los clientes para beneficio mutuo, además de la preocupación y el compromiso que adquiere con el entorno inmediato, manteniéndose obligado por cumplir las acciones que reflejen sus valores, de esta forma las organizaciones no sólo se preocupan por la rentabilidad, sino también por el desarrollo y el bienestar de la sociedad a la que están vinculadas.

Además de lo anterior no debe perderse de vista el objetivo propio de cada empresa comercial y que la eficiencia en el logro de las metas de crecimiento económico, productividad y competitividad se miden en función de la generación de bienestar y rentabilidad.

### *DISPOSICIÓN Y ACTITUD POSITIVA*

Si bien es importante la imagen que proyecte la empresa por su aspecto físico, es más trascendental la disposición y actitud que tenga el personal, ya que es la que genera la atmósfera percibida por todo aquel que ingrese a la tienda.

---

<sup>6</sup> Bernardo Kliksberg, "Más ética, más desarrollo" (2004)

“El cliente siempre tiene la razón” un concepto recurrente a lo largo del tiempo, que no pierde vigencia, ya que es considerado, tanto por antiguos gerentes de ventas, como por los nuevos. Junto con esto, también existen técnicas de ventas que siempre son claves, y que la persona encargada de atender clientes debe estar dispuesta a considerar, para un mejor desempeño laboral, entre las que se mencionan:

- El vendedor debe estar siempre dispuesto a darle la razón al cliente, en esto se considera aceptar su mal humor, los cambios de opiniones, las dudas, las consultas recurrentes, la indecisión. En el caso de que cualquiera de estas acciones se presente en el proceso de venta, manteniendo como límite el respeto, el vendedor siempre debe hacer sentir cómodo al cliente, nunca provocarle la sensación de que su presencia molesta.
- Una encuesta realizada por un diario argentino, para conocer las técnicas de ventas más usadas, a los encargados de diversos retail del mismo país, señala que la buena presencia de las personas que reciben a los clientes es una máxima, por lo que el vendedor debe reflexionar sobre este aspecto, para siempre estar dispuesto a lucir conforme a lo que su cargo demande, el buen uso de la vestimenta y la higiene, forman parte de la lista que cualquier gerente debe supervisar.
- La rapidez y la eficiencia deben ser símbolo de cualquier comercio, ya que son elementos que dan confianza y garantizan una predisposición con el cliente.
- No se puede dejar de mencionar, la disposición, el esfuerzo, la ambición, que debe tener el vendedor por prestar un servicio de calidad al cliente, es decir, en la atención, en los productos que ofrece, en las condiciones de venta, etc.

Como el gran fin de todo lo anterior es captar clientes, fidelizarlos y mantener la relación de largo plazo, la disposición y actitud positiva con que se presenten los trabajadores, es clave, ya que sin ella es difícil que adquieran el compromiso de la buena atención.

Actualmente los grandes retail, han estandarizado la atención al cliente con pautas que deben seguir al momento de enfrentarse a ellos, con esto, los trabajadores de trato directo con público no tienen lugar a interpretaciones y sólo deben esforzarse por ser cortés en el trato y mantener la actitud positiva que genera una relación más fluida con el cliente, lo que es supervisado mediante compradores contratados que tienen el único rol de evaluar la atención recibida por el personal, con esto la organización, maneja el dato de cómo es el trato, en general, que otorgan sus trabajadores, a fin de corregir falencias en el caso que éstas existan.

#### *PRESENTACIÓN PERSONAL (HIGIENE, VESTUARIO)*

*“El aspecto de los empleados en la compañía, es el aspecto de la misma compañía” (Twing 1985 pag. 13)*

Debido a la gran variedad de productos que comercializan las empresas de retail, éstas requieren de vendedores capacitados y motivados, como se mencionó antes, pero además de estas características indispensables, los vendedores y el personal de la empresa en general tienen que mantener una adecuada presentación personal. La presentación personal es lo primero que se vende, éste es un factor importante, ya que si no es cuidado y controlado, se corre el riesgo de provocar, en el cliente, un rechazo inmediato.

Es necesario facilitar a los trabajadores, que lo requieran, ya sea por su labor específica o por el clima, los medios para que mantengan su aseo personal. Los baños deben tener siempre, útiles de aseo disponibles para su uso; tanto las mujeres como los hombres deben usar el

cabello bien peinado y limpio; en cuanto al rostro, las mujeres se deben maquillar sin exagerar y los hombres deben afeitarse; el vestuario o uniforme según corresponda, debe estar limpio y adecuado a la actividad que se realice.

La mayoría de las empresas de retail utilizan uniforme para mantener un orden dentro del personal, así como para que los clientes de la empresa los identifiquen más fácilmente y también para fomentar el sentido de pertenencia hacia la organización.

### *PRESENTACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO*

Existen muchas especificaciones legales y técnicas con respecto al establecimiento en el que se comercializan los productos, estos están contemplados en normas de construcción y normativas legales y no queda más que ajustarse a ellas.

En el aspecto en el que es necesario intervenir es en el relacionado con la ambientación del local de ventas o tienda.

Cuando los espacios son pequeños, el mobiliario debe ser pequeño también y es aconsejable que predominen líneas simples y rectas, tratando de aprovechar mejor el espacio, otorgando mayor comodidad en el movimiento del cliente; en el caso de grandes espacios existe mayor libertad, el mobiliario puede ser grande y puede ser usado para ocultar defectos que pudiera tener el local en cuestión.

En cuanto a los colores, estos desempeñan un papel fundamental en la ambientación del local, crean estados de ánimo, apoyando a la organización en lo que ésta quiera proyectar, además de identificar a la compañía con los llamados colores corporativos, que permiten que sea reconocida por sus clientes en cualquier lugar.

La iluminación de los lugares de venta es también primordial a la hora de generar ambientación, la luz natural o artificial, la intensidad, dirección y color de las luces y la modificación de sombras, crean estados y pueden transformar un sitio común en un escenario fantástico.

### *SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO*

La seguridad en el lugar de trabajo es responsabilidad de la línea de supervisión y, en general, todos los que tengan a cargo a personal. La responsabilidad de higiene y seguridad no es opcional, sino que es una obligación inherente a los cargos que ocupan algunos empleados, son éstos precisamente, los que deben participar en la gestión de la seguridad de la empresa, estas personas son las encargadas de hacer inspecciones, investigar causas de accidentes, hacer análisis y procedimientos de trabajo y cuánto sea necesario en la empresa particular.

Las fallas en los sistemas de seguridad e higiene tienen sus causas más comunes en:

- Planificación y programas poco adecuados a las necesidades reales.
- Comunicación inadecuada del conjunto de técnicas y decisiones preventivas.
- Cumplimiento inadecuado de la normativa existente.
- Deficiencias y fallas en la oportunidad del control de gestión.

## V.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

### *DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN*

*Por relaciones humanas debe entenderse el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos. Constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha. (Víctor Soria, 2002 pag. 19)*

Las relaciones humanas son multidimensionales, se pueden analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad. Es preciso, además que el análisis se haga tomando en cuenta a la empresa como una sola unidad dividida en grupos o individuos, o bien a través de la estructura formal e informal de la organización. La teoría de las relaciones humanas, fue desarrollada por Elton Mayo y es considerada un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Dentro de las relaciones humanas se considera el enfoque humanístico, que nace a partir de los años treinta. Esta teoría se origina en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica<sup>7</sup>, también se sustenta en el desarrollo de las ciencias humanas, la psicología y la sociología, pues éstas demostraron lo inadecuado de la teoría clásica, además de esto se basan en las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey<sup>8</sup> y la psicología de Kurt Lewin<sup>9</sup>, que contribuyeron en la concepción de la escuela.

---

<sup>7</sup> En la teoría clásica, la preocupación básica es aumentar la eficiencia a través de la forma y disposición de la organización, poniendo énfasis en la estructura y funcionamiento organizacional.

<sup>8</sup> Sostiene que el proceso educativo debe enriquecer la interacción natural de las personas con su medio ambiente.

<sup>9</sup> Lewin es uno de los fundadores de la psicología moderna y pionero en la realización de estudios respecto de la dinámica de grupo.

La civilización de la industria, que es a lo que se le da énfasis en la teoría clásica, aumentó la eficiencia material a través de sucesivas fases de transformación de los recursos naturales, por medio de procedimientos físicos o químicos, pero no la capacidad para el trabajo en equipo, en esa época todos los esfuerzos estaban orientados al progreso de la industria, lo que discrepa fuertemente con el enfoque humanístico que, entre otras cosas, señala: el trabajo es una actividad grupal y el nivel de producción está influenciado por las normas de grupo; el trabajador actúa como un miembro de grupo social y los lazos informales que se crean en el trabajo, tienden a romperse con los cambios tecnológicos; la tarea básica de la administración es formar un personal altamente capacitado.

A continuación se muestra un paralelo entre el enfoque clásico y el humanístico:

<i>ENFOQUE CLÁSICO</i>	<i>ENFOQUE HUMANISTICO</i>
Trata a la organización como una máquina.	Trata la organización como grupos de personas.
Énfasis en las tareas o en la tecnología.	Énfasis en las personas.
Inspirada en sistemas de ingeniería.	Inspirada en sistemas de psicología.
Autoridad centralizada	Delegación de autoridad, autonomía del trabajador
Confianza en reglas y reglamentos.	Confianza en las personas.
Clara separación entre línea y staff.	Dinámica grupal interpersonal.
Especialización y competencia técnica.	Énfasis en las relaciones humanas

*Tabla 1: Enfoque Clásico v/s Enfoque Humanista.*

Por otra parte, la teoría de las relaciones humanas considera que dentro de una organización, surgen lazos informales entre sus miembros, lo anterior es lo que se denomina “organización informal”, y sus características son:

- Los individuos aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de simpatía o de antagonismo.
- Los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, adquiere una posición social o estatus.
- Con la organización informal se facilita la colaboración del personal a favor de la empresa.
- Falta de liderazgo de la dirección, condiciona un buen clima laboral, afectando negativamente a la organización informal.
- Dentro de cada grupo se desarrollan patrones de relaciones o actitudes que son aceptados o asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones.
- La organización formal se limita al área física y al horario de trabajo de la empresa, no así la informal.
- En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación social del grupo al que pertenece, esto refleja su integración a éste.

Además de lo anterior, existen ciertos factores que influyen en la formación de los grupos informales, entre ellos:

- Los intereses comunes de las personas.

- La necesidad de integración, generada por cargos desempeñados dentro de la empresa, ya que muchas veces éstos requieren ciertos contactos y relaciones formales con otras personas a fin de cumplir responsabilidades.
- La movilidad, y modificaciones del personal dentro de la empresa altera la composición de los grupos informales.
- Los períodos de descanso, posibilitan el establecimiento de vínculos sociales entre el personal.

En general el enfoque humanístico promueve una revolución en la teoría administrativa, otorgándole prioridad al hombre y su grupo social, considerando aspectos psicológicos y sociológicos. Cabe destacar que el enfoque humanístico de la administración comenzó poco después de la muerte de Taylor, sin embargo sólo encontró aceptación en Estados Unidos después de los años treinta y su divulgación fuera de ese país, ocurrió finalizada la segunda guerra mundial.

### *PROBLEMAS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN*

Dadas las diferencias individuales, diferencias de objetivos y relaciones económicas injustas, entre otras causas, los problemas entre las personas, siempre se han dado y seguirán dándose. *“Siendo el hombre un ente social no existe conflicto alguno entre éste y la sociedad, sino únicamente malentendidos, o tal vez una ruptura temporal de la comunicación entre ambos.”* (Víctor Soria, pag.21, 1980), con la cita anterior se hace necesario mencionar que una de las principales causas de problemas entre las personas se da por mala comunicación. Según William White, en los países desarrollados, es común pensar que mediante la aplicación del método científico a las relaciones humanas, se pueden eliminar los obstáculos hacia un

consenso general y hacia un equilibrio en que las necesidades del individuo y de la sociedad sean similares, pero este enfoque no considera que entre las bases para unas buenas relaciones humanas está la simetría que debe existir entre las necesidades reales de una colectividad y el comportamiento de los individuos.

El problema de las relaciones humanas, a nivel individual no es de fácil solución, ya que se debe considerar que cada individuo está situado a diferentes niveles mentales y actitudinales que hacen que la relación entre sus pares sea más compleja.

Dentro de una organización, en todos los niveles jerárquicos se dan problemas de relaciones humanas, éstos pueden ser de diferente intensidad, tiempo y protagonistas o pueden ser crónicos, temporales o reiterativos. Para solucionar los diversos tipos de problemas, se analizan los estilos de dirección, en algunos casos se reflexiona sobre los buenos resultados de la motivación, también se trabaja la implementación de nuevos tipos y estructuras de comunicación a modo de obtener una interacción más rápida y efectiva, pero con estos análisis y con todos los avances que hasta ahora hay en el campo del comportamiento, aún se está lejos de resolver apropiadamente cada uno de los problemas humanos en la organización.

Resumiendo, la calidad de las relaciones humanas, dentro de la organización, está en función de los siguientes factores:

- Bases económicas y sociales justas: Mientras existan relaciones laborales exentas de equidad, la calidad de las relaciones humanas no puede ser genuina.
- Filosofía de la dirección: Si el modo de pensar de la dirección es consecuente con su actuación y con los objetivos organizacionales, se fomenta su filosofía dentro de la empresa cohesionando mayormente las relaciones humanas.

- Actuación de la dirección en línea: Las habilidades que posea la jefatura, para delegar motivan e impulsan al personal hacia el logro de objetivos.
- Política de personal de la organización: En parte, la función de este departamento debe servir para impulsar buenas relaciones humanas.
- Habilidad y conocimientos del staff de relaciones humanas: En grandes y medianas empresas, el departamento de personal, delega esta función, dentro del mismo departamento, a un experto con conocimientos y habilidades en las ciencias del comportamiento humano.

Para afinar lo anteriormente mencionado, se proporciona una serie de actividades que ayudan a menguar los problemas humanos dentro de una organización:

- Desarrollo del personal: Cursos para mejorar la habilidad de comunicación, incrementar la flexibilidad en la dirección, mejorar los métodos de supervisión, lograr una mayor motivación, etc..
- Relaciones individuales y de grupo: Programas de cooperación, de seguridad, recreativos, de guía y consejo al personal, encuestas de actitud y moral a los empleados, evaluación de relaciones departamentales, etc..
- Relaciones laborales: Procedimiento de quejas y castigos, análisis de relaciones jerárquicas, evaluación de la estructura de sueldos y salarios, etc..

## *OBJETIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS*

Los objetivos de las relaciones humanas serán distintos, dependiendo de la orientación que se les dé. De este modo, si se trata de empresas miradas como parte de un sistema social, las relaciones humanas cumplen un rol de bienestar, ya que en el interior de la organización, las personas que interactúan, deben estar plenamente enfocadas a satisfacer las necesidades principalmente materiales y legítimas de la comunidad, dentro de un marco de disponibilidad de recursos y tecnología dada.

Las relaciones humanas tratadas dentro de una organización pueden ser vistas como un medio para la consecución de los objetivos económicos de la empresa, a través de la mayor productividad de la fuerza de trabajo dentro de ésta.

Por otra parte, el desarrollo y crecimiento de la empresa es considerado como un gran influyente en la personalidad humana, reflejándose en aspectos tales como competencias personales y seguridad en sí mismo, resultando beneficioso para la organización, ya que pueden ser usadas a favor de ella en la atención a sus clientes.

En sentido estricto, las relaciones humanas deberían cumplir eficientemente con la predicción y evaluación de la conducta humana en las organizaciones, tanto las que persiguen objetivos económicos, como las que persiguen otras finalidades, siendo un medio para la consecución de los objetivos empresariales. En un sentido subjetivo, se podrían identificar con diferentes propósitos, por ejemplo, el incremento de la productividad y/o el desarrollo y estabilidad humana, lo que también constituye una herramienta para maximizar rentabilidades. En el primer sentido constituyen una ciencia aplicada, es decir, no se justifican por sí mismas, sino que por otros factores, como el comportamiento individual que cada trabajador adopte para el perfeccionamiento humano; en el segundo se apela a los objetivos a los cuales deben servir en última instancia. Ambos enfoques dependen de la jerarquización de objetivos que se tenga.

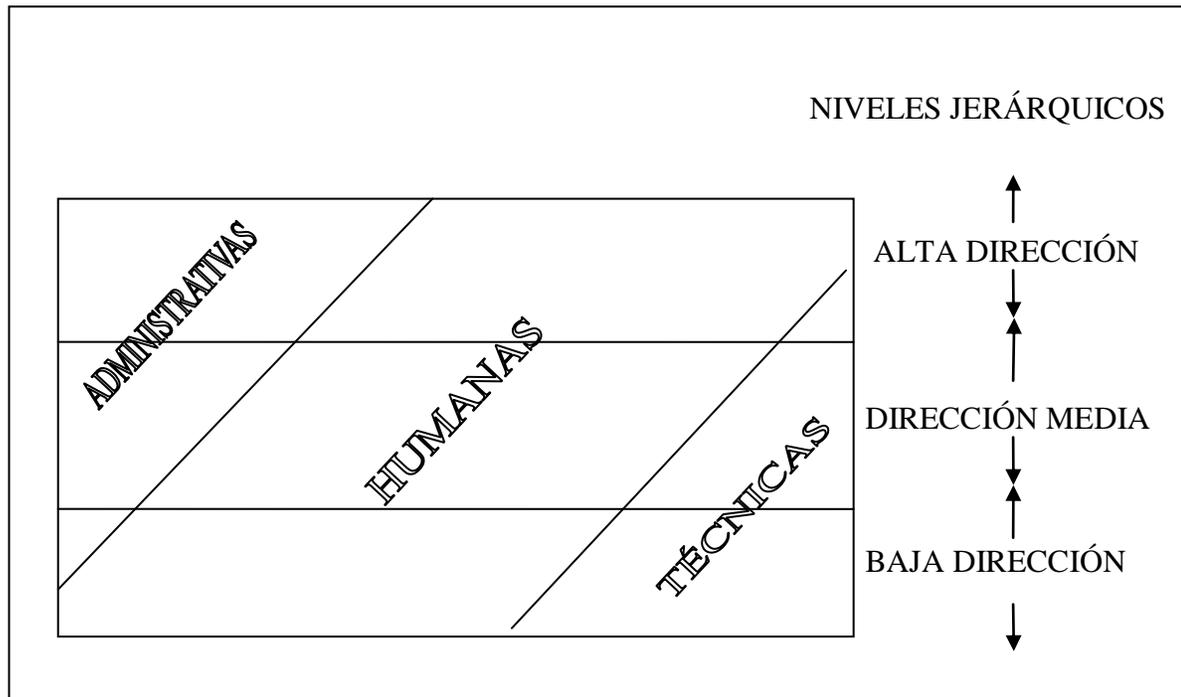
Por lo general, una empresa comercializadora de bienes y/o servicios y generadora de rentabilidad como lo son las de retail, enfocarán todos sus esfuerzos, incluidos los de fomentar buenas relaciones humanas, a través de la formación de individuos más conocedores de sí mismos y mejor capacitados para entender las necesidades de los clientes y de la construcción de una filosofía y una práctica de relaciones que lleve a los individuos a lograr un clima laboral más equilibrado, para el logro de metas económicas.

### *HABILIDADES GERENCIALES PARA ADMINISTRAR LAS RELACIONES LABORALES*

Un buen administrador necesita habilidades relacionadas con la ejecución eficiente del proceso administrativo. En la literatura administrativa se ha reconocido ampliamente que para efectuar con éxito la función gerencial son necesarias tres clases de habilidades, ellas son:

- **Habilidades técnicas:** Se refiere a conocimientos y competencias necesarios para el uso eficiente de métodos o equipos de trabajo con el fin de desempeñar una tarea específica. Este tipo de habilidades son más usadas en niveles jerárquicos más bajos.
- **Habilidades administrativas:** Es decir, habilidades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, son habilidades que se usan en un nivel jerárquico mayor al anterior, en las que el administrador debe visualizar a la empresa como un todo.
- **Habilidades humanas:** Suelen ser las habilidades más difíciles de entender y aplicar, se refiere a los conocimientos y habilidades profundas para entender las fuerzas humanas activas en una organización. Estas habilidades deben ser aplicadas en toda la organización, sin importar el nivel jerárquico.

A continuación se grafica la importancia de las habilidades humanas en todos los niveles jerárquicos:



*Figura 4: Habilidades Humanas Según Niveles Jerárquicos en la Organización.*

En el diagrama anterior se visualiza lo siguiente: a medida que el nivel jerárquico sube, las habilidades técnicas se van haciendo menos necesarias, lo contrario ocurre con las habilidades administrativas, es decir, a mayor nivel jerárquico la planificación, la organización y el control son más relevantes. No pasa lo mismo con las habilidades humanas, ya que éstas son importantes en todos los niveles jerárquicos de la organización.

## *ADMINISTRACIÓN DEL PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN*

Organización y comunicación están vinculadas mediante dos conceptos que son: un componente político, como medio de estrategia global para la empresa y un componente sociocultural, ya que el peso de valores, representaciones y fenómenos de poderes es considerable para ambos. Ambos corresponden a dos núcleos fundamentales de la empresa, la comunicación es importante en la motivación, y la organización en la integración de objetivos económicos, sociales, técnicos, comerciales, etc. La coherencia entre comunicación y organización aporta eficacia y evita la dispersión de medios como la arbitrariedad. Los factores culturales, psicológicos y sociológicos, en su conjunto, forman un contexto psicológico relativo a la contingencia

Las características que posee el funcionamiento cultural de una empresa se demarcan por elementos informales e intangibles como: los hábitos, los mitos, los estilos de dirección y comportamiento. La cultura evoluciona por efecto indirecto, vinculado al desarrollo de estrategias, comportamientos, acciones estructurales, etc. Además, la cultura por su característica de estabilidad es un elemento de la estructura organizacional, por lo que su presencia en otros elementos, también de estructura, es marcada. De lo anterior se concluye que la administración de responsabilidades no es la única fuente de poder, esto se explica exponiendo la existencia de poderes formales e informales. Los poderes formales se concentran en los dueños, la gerencia y las jefaturas, los informales se centran, por ejemplo, en personas que poseen información o con acceso a las redes, personalidades de liderazgo natural, personas con experiencia técnica, etc.. En un documento exhibido en la web, por la Escuela de Comunicaciones de la Universidad de Viña de Mar, se mencionan cuatro elementos organizacionales esenciales que son:

- Equilibrio entre poderes formales e informales.

- Fuentes de poder del grupo dirigente.
- Modo de distribución oficial de los poderes formales e informales.
- Estilo de ejercer el poder.

Poder y comunicación están fuertemente ligados, puesto que la tenencia de información oportuna y privilegiada es fuente activa de poder.

El organigrama presentado por cualquier compañía, es un mensaje en sí, ya que representa la distribución formal de los poderes, en base a cargos, en la organización. Por otra parte existe el sociograma, que es la versión informal del organigrama. Las luchas de poder pueden generar conflictos muy serios en la organización. Los aportes que hace un sociograma son: poner en evidencia disfunciones costosas, proponer ideas generales para determinadas mejoras, poner de manifiesto capacidades y personalidades desconocidas, en general ayuda a una mejor administración del poder en toda la empresa.

### *MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO HUMANO*

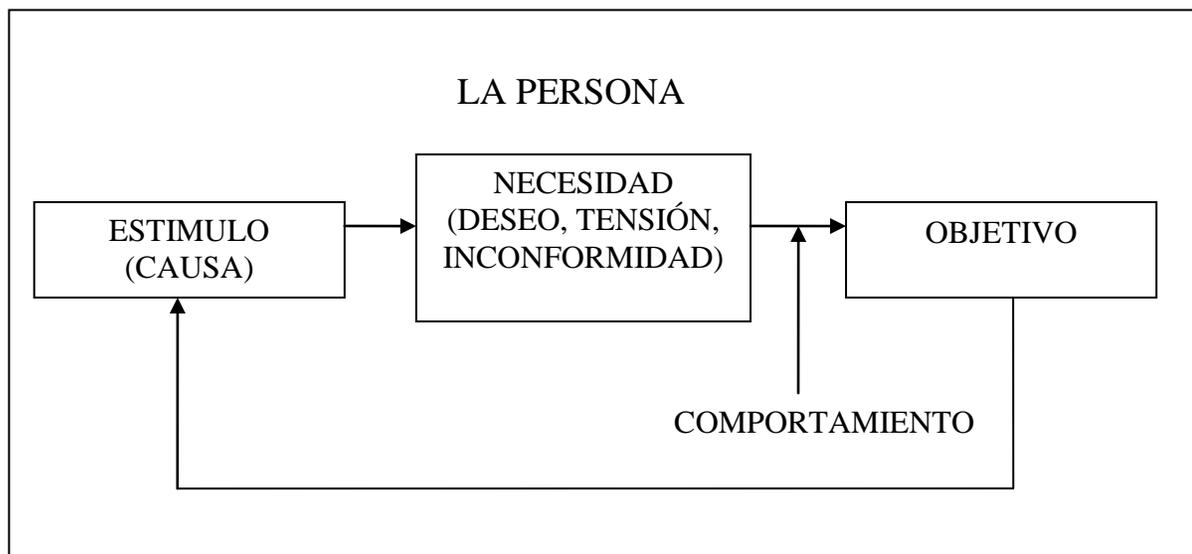
En cualquier organización, el comportamiento de las personas reviste características complejas, dependiendo de factores internos como: personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, valores, emociones y motivación, y de factores externos como: características empresariales, sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, políticas, cohesión grupal existente, presiones de la jefatura y diversos cambios de la organización.

De los factores internos mencionados, uno de los que requiere mayor atención es la motivación, sin un mínimo de conocimientos respecto del tema, por parte de la jefatura de cualquier nivel, es imposible comprender el comportamiento de las personas y estimularlos. La acción de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama proceso de motivación.

Las personas son diferentes y con necesidades que varían entre individuos, produciendo diversos patrones de comportamiento, no obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas, es decir, pese a que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es el mismo para todas las personas, para lo cual existen tres premisas:

- El comportamiento es causado, puede ser por herencia o por el ambiente.
- El comportamiento es motivado, por impulsos, necesidades, tendencias, etc..
- El comportamiento está orientado hacia objetivos, en todo comportamiento humano existe una finalidad.

De lo anterior se desprende el modelo básico de motivación, que se muestra a continuación:



*Figura 5: Modelo Básico de Motivación.*

Los resultados de este modelo varían, ya que dependen de la forma que se recibe el estímulo, de las necesidades de cada persona y del objetivo que éstas tengan. La motivación depende de estas tres variables.

### *MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO*

Según la revista Harvard Business Review, en un estudio realizado en Texas, el factor que motiva a los empleados a trabajar eficazmente, es un trabajo desafiante, esto le permite adquirir un sentimiento de logro, responsabilidad, crecimiento, disfrute del trabajo en sí mismo y reconocimiento. También se mencionan variables que causan insatisfacción a los empleados, entre las que cuentan, mayormente, factores periféricos al trabajo, como las reglas laborales, la iluminación del ambiente, los inexistentes o cortos períodos de descanso entre tareas, los derechos que otorga la antigüedad, para los empleados nuevos, los bajos sueldos, los escasos beneficios adicionales, entre otros.

Por otra parte hay factores que provocan disconformidad paulatina a los empleados dentro de la organización, como la eliminación de oportunidades para el logro significativo, con lo que los trabajadores se sensibilizan al ambiente laboral, empezando a encontrar fallas en éste.

Este estudio, en sus comienzos, en el año 1958, puso esfuerzos por medir síntomas y causas de desmotivación y descontento entre trabajadores de la compañía. En el año 1960, el profesor Frederick Herzberg, despertó interés por sus estudios respecto a la motivación, ya que éstos relacionaban los niveles de satisfacción del trabajo, motivación y productividad con dos grupos de factores, que son:

- Factores de higiene o de mantenimiento: Estos son factores extrínsecos, entre los que se mencionan el salario, seguridad en el empleo, condiciones laborales, procedimientos empleados por las empresa, calidad en la supervisión, relaciones con compañeros y subordinados, posición, prestigio, entre otros factores periféricos al trabajo. Estos factores no son considerados motivadores, ya que la mejora de ellos no produce satisfacción, pero su deterioro o ausencia provoca insatisfacción
- Factores motivacionales: Estos factores son intrínsecos al trabajo, pues se relacionan directamente con su contenido, en la mayoría de los casos son los factores de logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y perfeccionamiento profesional del individuo en el trabajo.

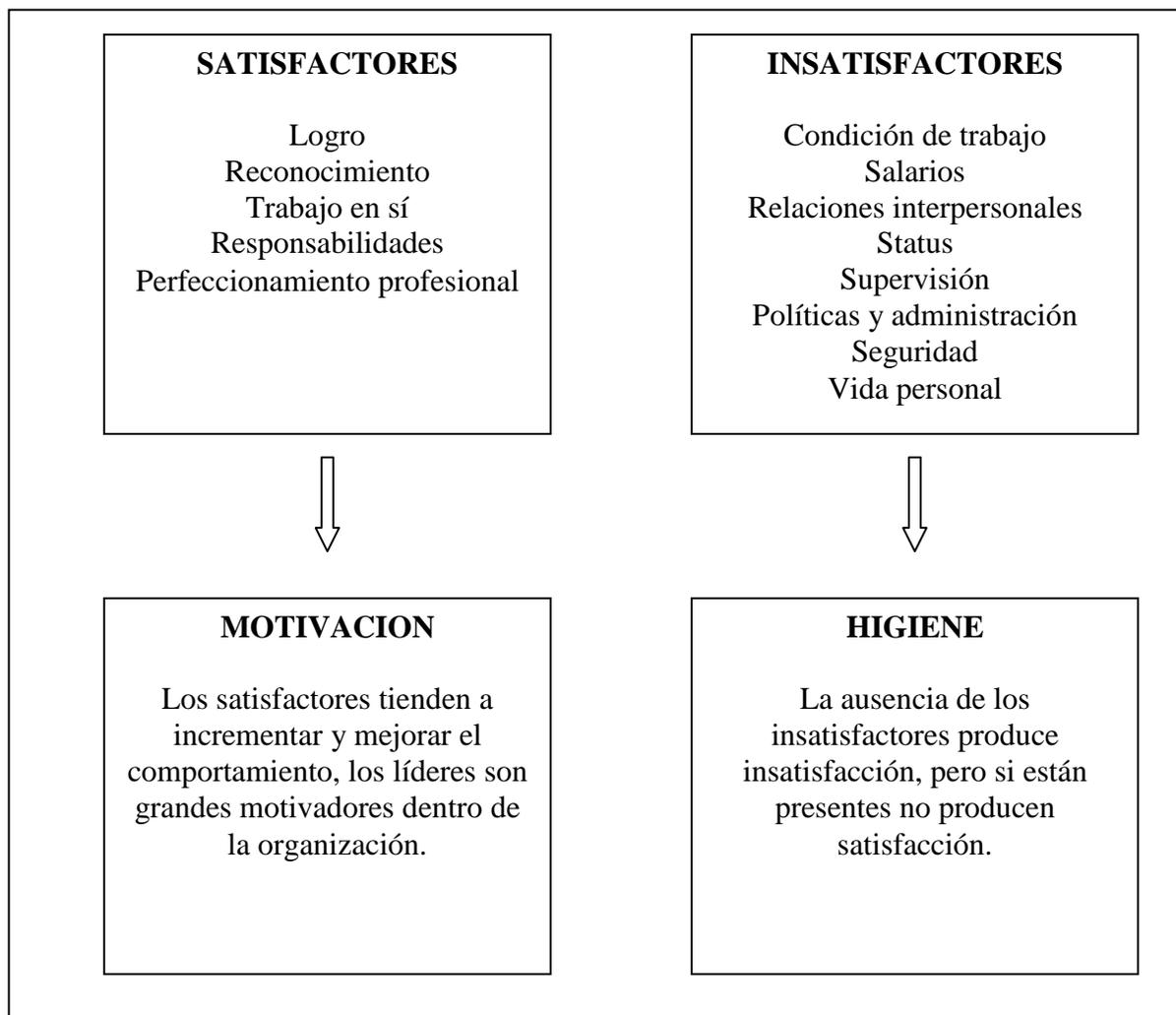


Figura 6: Factores de Motivación e Higiene.

Desde la realización de este estudio, la satisfacción en el trabajo y la alta producción son asociadas a factores motivacionales, mientras que la ineficacia y las decepciones laborales son asociadas a factores de higiene o mantenimiento.

De las opiniones, de los trabajadores, recogidas en la investigación, se desprende que las sensaciones experimentadas por cada una de las personas por acontecimientos ocurridos son

consecuencia de diversas variables propias de cada individuo, como el género y el cargo ocupado, teniendo esto presente, se destacan dos grupos de factores cuyo origen se divide en:

- Factores de primer nivel: Se refiere a los acontecimientos o las circunstancias reales que conducen a las sensaciones favorables o desfavorables.
- Factores de segundo nivel: Son las explicaciones dadas por los trabajadores al plantear las causas que originaron las sensaciones favorables o desfavorables.

### **Factores de Primer Nivel**

Los factores que se mencionan como de primer nivel, son extraídos de opiniones colectivas de entrevistas realizadas para fundamentar conclusiones del estudio en Texas de la revista Harvard Business Review, los factores citados son:

- Políticas y administración de la compañía.
- Reconocimiento.
- Capacidad y competencia de los supervisores.
- Perfeccionamiento profesional.
- Responsabilidad.
- Salarios.
- Trabajo en sí mismo.

- Cercanía con los supervisores.
- Relaciones con los pares.
- Condiciones laborales.
- Posibilidades de crecimiento.
- Status.
- Seguridad en el empleo.

De estos trece factores, “el logro de los trabajadores”, está implícito en un 33% de las respuestas, lo que quiere decir que es considerado fundamental para la motivación.

Es importante señalar que la fuerza de los factores antes mencionados, ya sean factores motivacionales o de higiene, no es solamente función del factor en sí mismo, sino que también de la personalidad de cada individuo. Para la mayoría de los individuos, la satisfacción más grande y la motivación más fuerte se derivan del logro, la responsabilidad, el crecimiento, el perfeccionamiento profesional, el trabajo en sí mismo, y el reconocimiento ganado.

En general, se tiene interés por lo que Herzberg llama los "buscadores de motivación," los que destacan, primordialmente, por las siguientes características: enfatizan la naturaleza del trabajo, se comprometen con las metas de la institución, muestran alta tolerancia a los factores higiénicos (la mejora de éstos, no significa mayor conformidad), obtienen amplias satisfacciones de logro y disfrutan del trabajo que realizan sintiéndose beneficiados tanto personal como profesionalmente.

Por otra parte, están los “buscadores de higiene”, que están motivados, principalmente, por las siguientes características: dan gran importancia a las condiciones medioambientales del trabajo, se comprometen con metas no institucionales, mantienen una crónica insatisfacción con aspectos de higiene, tales como ambiente laboral, salario, supervisión, status, tienden a sobre reaccionar de satisfacción ante la mejora de factores higiénicos, pero con una satisfacción de corta duración, tienden a evitar oportunidades de motivación y muestran poco interés por la calidad del trabajo.

Aunque la orientación de un individuo como buscador de motivación o de higiene, es medianamente permanente, puede ser influenciada por las características de los diversos roles que desempeñe, por ejemplo si un buscador de higiene se encuentra en un ambiente de logro, responsabilidad, crecimiento y reconocimiento, tiende a comportarse como buscador de motivación, adquiriendo valores que caracterizan a estos últimos. Por otra parte, la ausencia de motivadores da lugar a que muchos buscadores de motivación se comporten como buscadores de higiene volviéndose preocupado por los factores de higiene de su ambiente.

Con lo anterior se debe tener presente que el personal de cualquier institución se verá altamente influenciado por su ambiente, más que por su personalidad, no restándole importancia a esta última, por lo que la gerencia o encargados del personal deberán esmerarse por mantener un ambiente idóneo para el buen desempeño de sus trabajadores, enfocándose fuertemente en aquellos que tienen contacto directo con clientes.

Como se dijo anteriormente, la orientación de un individuo puede ser influenciada por los diversos roles que interprete en su vida, entre ellos destaca el cargo que desempeñe laboralmente y el género de la persona. En el estudio de Texas, que se está analizando de la revista Harvard Business Review, se observó cuatro grupos ocupacionales, ellos son: los científicos, los ingenieros, los supervisores, los técnicos.

- Los científicos: Los factores por los que son fuertemente influenciados los científicos son: el logro, el reconocimiento, el perfeccionamiento profesional, el trabajo en sí mismo, las competencias de la supervisión y las políticas y administración de la compañía, en la mayoría de los encuestados éstos se presentan como motivadores conducentes a sensaciones favorables, esto de acuerdo a los porcentajes extraídos de las respuestas de las encuestas. De estos factores, los que presentan sensaciones favorables más prolongadas son el logro y las políticas y administración de la compañía, lo que refleja la importancia relativa de ambos factores para ellos. Por otra parte, se considera la responsabilidad como factor que no genera satisfacción.
- Los ingenieros: Éstos presentan un patrón parecido al mostrado por los científicos, es decir, muestran prioridad por los mismos factores que son: el logro, el reconocimiento, el perfeccionamiento profesional, el trabajo en sí mismo, las competencias de la supervisión y las políticas y administración de la compañía, pero además consideran otros dos factores que son los salarios y la cordialidad de los supervisores, todos estos factores, en numerosos casos, son considerados grandes motivadores, además las encuestas reflejan que los sentimientos de conformidad prolongados son por: el logro, el perfeccionamiento profesional, las competencias de la supervisión y las políticas y administración de la compañía. Son considerados factores que no producen satisfacción, por muchos de los encuestados, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y las políticas y administración de la compañía, mostrando sentimientos prolongados de descontento por el logro, cuando éste no es conseguido, y por las políticas y administración de la compañía.
- Los supervisores manufactureros: Estos trabajadores mostraron diferencias significativas respecto de los otros dos cargos anteriores, priorizando los siguientes factores: el logro, el reconocimiento, el perfeccionamiento profesional, la responsabilidad, las competencias de la jefatura, la cordialidad de los superiores, las políticas y administración de la compañía, las relaciones con los pares, las

posibilidades de crecimiento y los salarios, mostrando conformidad prolongada por el logro y por las políticas y administración de la compañía. Los factores y la importancia que se le dio a cada uno de ellos reflejan la aspiración por escalar dentro de compañía. Los factores altamente motivacionales para este cargo son el perfeccionamiento profesional y la responsabilidad, manteniendo sentimientos de conformidad prolongados por las políticas y administración de la compañía y por el logro; este último mantiene disconformidad prolongada en caso de fracaso, también son de higiene la responsabilidad y los salarios, este último, para la jefatura es sinónimo de fracaso laboral, cuando no se alcanza en los niveles deseados.

- Los técnicos: Aquí se hace la diferencia de género. Para los hombres es un factor altamente motivacional la responsabilidad y el perfeccionamiento profesional, los técnicos mejor pagados consideran que tienen pocas oportunidades de perfeccionamiento profesional y de adquirir mayores responsabilidades, por lo que el impacto de estos factores como motivadores es substancial cuando ocurren. Usualmente, el técnico no universitario, tiende a verse haciendo las tareas desagradables y poco interesantes que los profesionales deciden evitar, la importancia del trabajo en sí mismo, como un factor de insatisfacción, se explica con los argumentos de los entrevistados, que señalaron que suelen “atorarse” con el trabajo sucio. Las habilidades de los supervisores para planificar y organizar son un factor en el que es relevante su imparcialidad, de no ser así la disconformidad es potente. Otro factor que no produce satisfacción son las políticas y administración de la compañía, pero en caso de ser consideradas injustas o inadecuadas conducen a sensaciones desfavorables amplias. Por otra parte, se encuentran los técnicos femeninos, que reflejan necesidades motivacionales distintas a las de los hombres, por ejemplo el logro, la mayoría de los técnicos femeninos coinciden en que éste depende de los supervisores y no de ellas, por su parte el reconocimiento, lo declaran como factor motivacional de corto plazo, siendo la falta de éste o el reconocimiento desfavorable, un factor de insatisfacción prolongado, respecto al trabajo en sí mismo, generalmente

pensado como una rutina, es un factor de higiene que no produce grandes satisfacciones al ser mejorado, lo mismo sucede con el salario; por otro lado. las relaciones entre pares, no motivan a las mujeres, pero son conducentes a sensaciones desfavorables cuando se estropean. Las competencias y cordialidad de la supervisión son motivadoras cuando éstas son justas, competentes y acogedoras, al contrario el favoritismo, la incompetencia y la poca amistosidad de la supervisión son vistos como insatisfactorios. Las principales discrepancias que reflejan las diferencias de género, son que las mujeres no sienten el perfeccionamiento profesional, ni el aumento de responsabilidades como un gran motivador, además tienden a preferir la supervisión más cercana y amistosa que los hombres.

### **Factores de Segundo Nivel**

Para obtener estos factores, se analizó las respuestas de los mismos entrevistados del estudio de Texas de la revista Harvard Business Review, con los que se consiguieron los factores de primer nivel, el significado de cada acontecimiento para ellos y la razón de haberla calificado como favorable o desfavorable.

De cada secuencia, en muchos casos, se mencionaron dos o más factores de segundo nivel y a menudo uno de ellos, en la selección anterior, también fue de primer nivel.

- El logro y el fracaso: Para explicar las causas de los sentimientos de logro se mencionaron los siguientes factores: el logro en sí mismo (fue el factor con mayor porcentaje, alcanzando un 43%), el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, las relaciones con el grupo de trabajo, el crecimiento personal, la responsabilidad, los salarios, entre otros factores que solo alcanzaron un 3%. Por otra parte los sentimientos de fracaso se explican con los siguientes factores: el fracaso en sí mismo,

la falta de reconocimiento, la injusticia, el trabajo en sí mismo, la vergüenza y la seguridad en el trabajo.

- Reconocimiento: Los factores que hacen que el reconocimiento sea un motivador son el reconocimiento mismo, el logro, el trabajo en sí mismo, status, crecimiento, los salarios, la responsabilidad, el orgullo, las relaciones con compañeros, la seguridad en el trabajo. Por otra parte, los factores que hacen que el reconocimiento sea un insatisfactor son: la falta de reconocimiento, la injusticia, el trabajo en sí mismo, el fracaso, la falta de crecimiento, las malas relaciones entre compañeros, la seguridad laboral y la vergüenza. El reconocimiento no merecido, no sustituye el reconocimiento ganado.
- Los salarios: Los factores que hacen que los salarios sean motivadores son: con un 39% y siendo el mayor porcentaje, el reconocimiento, a este le sigue el logro, las posibilidades de crecimiento, el trabajo en sí mismo, el salario en sí mismo, la seguridad en el trabajo, entre otros factores. Por otra parte los factores que los hacen un insatisfactor son la injusticia o desigualdad de los salarios, la falta de reconocimiento, el fracaso laboral, entre otros.
- El trabajo mismo: Un buen sentimiento hacia el trabajo mismo resulta del trabajo en sí y de la naturaleza de la tarea. Por otra parte el descontento con el trabajo, generalmente se asocia a los factores de higiene.
- La justicia: La justicia es un factor de segundo nivel de gran importancia, pues explica muchos de los factores que generan satisfacción. Por el contrario, la injusticia, es una razón potente, sobretodo para las mujeres, de insatisfacción laboral; por parte de los hombres mencionan la injusticia como factor de descontento laboral sólo cuando ésta se asocia al fracaso en el trabajo.

- La supervisión: Las competencias de la supervisión y las relaciones que ésta tenga con sus subordinados son dos factores de primer nivel que se relacionan con el resto de estos factores y también con los de segundo nivel. La capacidad de la supervisión, manifestada como imparcialidad, capacidad de delegar, planificar y organizar refleja la potencia de los satisfactores e insatisfactores en el ambiente laboral. Las encuestas muestran que las buenas sensaciones de los trabajadores provocadas por la supervisión se traducen en motivadores en tres cuartos de los casos y los más potentes son el reconocimiento y el logro. La mala supervisión da lugar a la disconformidad en más de la mitad de los encuestados.

El estudio analizado, señala que, en muchos casos, los factores que motivan a los trabajadores son diferentes a los que los desmotivan. La motivación proviene, básicamente, del desafío del trabajo, el trabajo eficaz depende del cumplimiento de las necesidades motivacionales y de mantenimiento o higiene. Las necesidades de motivación incluyen la responsabilidad, el logro, el reconocimiento y el crecimiento y estos factores se satisfacen con: delegaciones, acceso a información, libertad de actuar, un buen ambiente de aprobación, aumentos de sueldos basados en el desempeño, premios facultativos, beneficios, crecimiento de la compañía, promociones, educación, aptitudes usadas, con planificación de definición de objetivos, problemas solucionados y evaluaciones de resultados. Los factores de la motivación se centran en los individuos, en sus logros dentro de la compañía y en sus metas personales. Por otra parte la necesidades de mantenimiento incluyen condiciones de infraestructura adecuada, aspectos psicológicos, sociales, de orientación, de seguridad y económicos, éstos se satisfacen con: esquemas de trabajo apropiadas, demandas de trabajo, reglas de trabajo, posición dentro de la compañía, facilidades de alimentación cuando ésta corresponda, comodidades sanitarias, temperatura, ventilación y alumbrado adecuado, trabajos en equipo, agrupaciones deportivas, grupos de interés, fiestas de trabajo, clasificación del trabajo, los títulos, los privilegios, el status de la compañía, las instrucciones de trabajo, las conversaciones entre trabajadores, los periódicos, los boletines, los manuales, las cartas, los tableros de anuncios, la justicia, la tranquilidad, la cordialidad, la antigüedad, los

derechos, el procedimiento de las quejas, las retribuciones, los incrementos de salarios automáticos, seguros sociales y otros, compensaciones a operativos, subsidios en casos de paros, jubilación, permisos de ausencia pagados, entre otros. Generalmente los grupos administradores de factores de higiene tienen poco valor motivacional, pero su cumplimiento es esencial para evitar el descontento laboral. Un ambiente rico en oportunidades de motivación necesita generar hábitos que busquen motivar, al contrario, un ambiente de trabajo escaso en oportunidades de motivación estimula la preocupación por los factores de higiene. Es decir, una atmósfera laboral de necesidades de motivación satisfechas le da importancia mínima a los factores de higiene sea como satisfactorios e insatisfactorios. Sin embargo, la remoción de oportunidades de logros significativos sensibiliza al individuo hacia su ambiente, y su percepción de factores de higiene se parcializa por una rapidez para encontrar fallas. Así la motivación o el logro de metas personales, no se facilita por las acciones de la gerencia que sobrevalora la satisfacción de las necesidades de higiene, si no que por acciones que proveen condiciones de motivación. Lo que hace esta gerencia es generar, continuamente, costos por acciones que buscan la satisfacción a través de los factores de mantenimiento.

Normalmente las compañías compiten por aventajarse, satisfaciendo las necesidades de higiene, justificando, que de éste modo aumentan la productividad contribuyendo al posicionamiento de los productos, en caso de las manufactureras, o servicios ofrecidos. Parece paradójico, pero satisfacer las necesidades de motivación, no es solamente el mayor acercamiento para satisfacer metas personales y mantener la organización, si no que también es la opción menos costosa. Los requisitos para satisfacer necesidades de motivación son supervisión competente y crecimiento continuo de la organización, el crecimiento sin la supervisión competente es posible cuando una compañía mantiene ventaja por tecnología o en el caso de los monopolios.

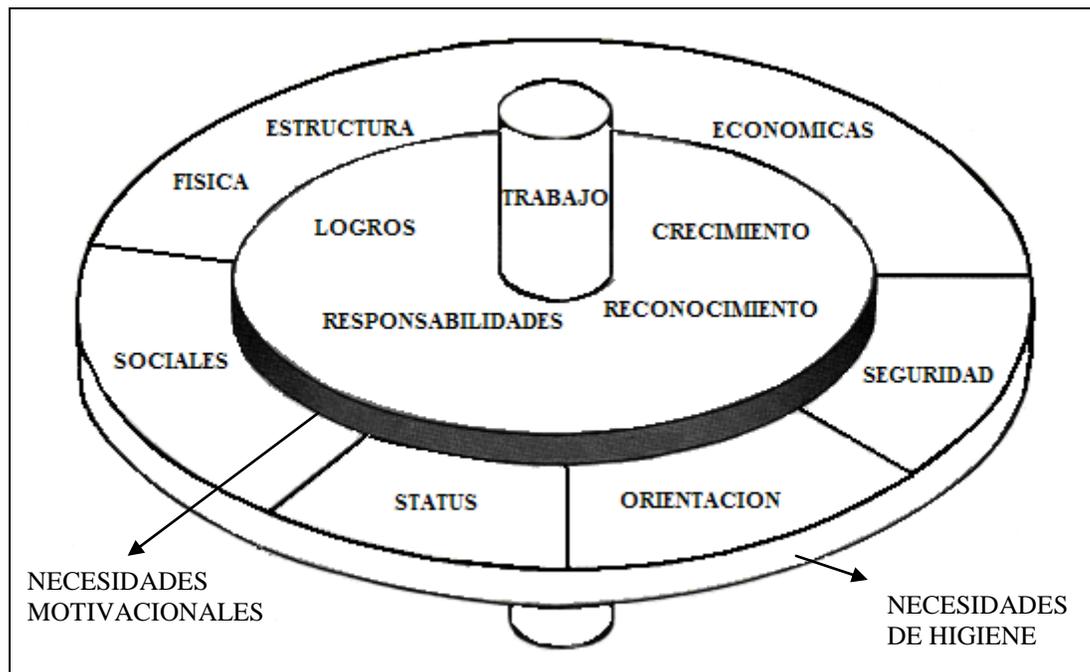


Figura 7: Necesidades Motivacionales y de Higiene.

### El Papel del Supervisor

Un supervisor debe cumplir doble rol, dentro del tema de la motivación, éstos son:

- Debe proveer ambiente de motivación.
- Debe satisfacer necesidades de higiene.

Las condiciones de motivación centradas en la tarea, dependen de la habilidad que los supervisores tengan para planificar y organizar el trabajo. Idealmente la planificación y organización del trabajo comienzan en los niveles más altos de la pirámide organizacional, de ahí pasan a los subsiguientes niveles de responsabilidades. Trabajar con personas a cargo requiere un conocimiento y un control de tareas, así como también una comprensión de

aspiraciones y aptitudes individuales. En términos de las normas de conductas cotidianas, el papel del supervisor competente incluye:

- Proveer de la información requerida para el trabajo, a cada uno de los individuos a su cargo.
- Mantener expectativas elevadas en su actuar cotidiano, es decir, su comportamiento se debe ajustar al cargo.
- Constantemente, debe incitar al cumplimiento de los objetivos y a un comportamiento idóneo al trabajo.
- Mantener una atmósfera de aprobación en la que el fracaso es parte del crecimiento.

El esfuerzo realizado por el supervisor para satisfacer las necesidades de higiene es fundamental, en especial las necesidades de seguridad y de orientación. Las sensaciones de seguridad son influenciadas por los supervisores y determinan si los trabajadores se impondrán de una forma más receptiva a la búsqueda de motivación constructiva. La satisfacción de necesidades de orientación, requiere que los supervisores mantengan un conocimiento general y popular de los tópicos, las políticas, los procedimientos, y las prácticas de la compañía.

---

Todos los datos y porcentajes mencionados desde el último título, “Motivación en el Trabajo”, fueron extraídos de un estudio realizado en Texas por la Revista Harvard Business Review.

### *JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES*

Según la teoría propuesta por A. Maslow el hombre está motivado por cinco tipos de necesidades, a saber, las fisiológicas, de seguridad, de amor o afecto, de estima y de autorrealización. Todas ellas están puestas en orden, de acuerdo a su poder motivador sobre la conducta. El nivel más elemental de las necesidades comprende las primarias o de orden inferior que corresponden a las fisiológicas que no pueden permanecer insatisfechas, pues poseen el poder de dominar la conciencia del individuo y motivar su comportamiento, sin embargo, al ser satisfechas pierden su poder motivador y dan origen a otras necesidades, es ahí cuando comienzan a tomar relevancia las necesidades secundarias. Cada necesidad de nivel sucesivamente superior se convierte en fuente activa de motivación, sólo cuando las que ocupan los niveles inferiores de la jerarquía quedan satisfechas.



*Figura 9: Jerarquía de las Necesidades, Según Maslow.*

Sin perder el tema central del presente trabajo, es importante destacar que la teoría de Maslow ha ayudado, con las necesidades secundarias, a conocer respecto de la motivación, teniendo en cuenta las diferencias culturales e individuales. La importancia de esta teoría para cualquier organización radica básicamente en el reconocimiento y el énfasis puesto en que las necesidades satisfechas son incapaces de motivar la conducta, es decir, para motivar a los trabajadores a contribuir en la realización de las actividades, es preciso, permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas. En conclusión, Maslow, enfatiza el proceso motivacional de los trabajadores, por medio de la bienestar que obtienen al satisfacer necesidades insatisfechas.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Las estrategias de expansión que las empresas de retail han trazado durante los últimos años se han debido al alto grado de competitividad existente, con ellas apuntan a ampliar su cobertura, a mantener la tendencia del crecimiento del negocio y a fortalecer su proceso de internacionalización, ya sea a través de filiales en países extranjeros, o vinculándose con socios estratégicos. El lograr una ventaja estratégica es una meta que toda organización debe lograr. La focalización hacia mercados objetivos es compleja por la diversidad de perfiles en juego, por esta razón, los retail son cada vez más sofisticados y complejos buscando servir a sus clientes de una manera integral, ampliando su gama de productos y proponiéndose fines tan ambiciosos como “vender todo lo que el cliente pueda comprar”. Así es como SODIMAC S.A. busca satisfacer a sus clientes con una fuerte política de servicio que viene desarrollando, más intensamente, desde el año 1997 cuando Home Depot entró al mercado nacional, con el concepto de servir de todo en un solo lugar, de esta forma, durante los últimos años, los locales de SODIMAC S.A. han ampliado su oferta de productos hacia artículos para la mantención del hogar, acrecentando de este modo su mercado objetivo y diversificando el riesgo de su cartera, pues antes de esto dependían fuertemente de los ciclos de la construcción, lo que hacía el negocio menos competitivo en el mercado. Otro hito importante, es la fusión con Falabella S.A. en el año 2003, con la que las proyecciones de crecimiento en el mercado nacional y latinoamericano se vieron favorecidas. En el ámbito local, la base de datos de clientes de SODIMAC S.A. creció notablemente con el ingreso de la tarjeta CMR, lo que permitió mejorar el acceso a medios de pago de los estratos medio-bajos y bajos, debido a su alta penetración en estos segmentos, tradicionalmente no bancarizados. Con todo esto SODIMAC S.A. en la actualidad ocupa una importante posición en el mercado, pero debido a la gran competencia del sector es prioritaria una estrategia de fidelización de clientes, ofreciendo garantías de calidad para generar satisfacción al consumidor. En eso trabaja actualmente la compañía, motivando constantemente a sus trabajadores, haciéndoles ver en todo momento que el objetivo principal es mantener conforme al cliente, para lo que realizan constantes capacitaciones que permiten el perfeccionamiento y aumentan la motivación en el

trabajo. La disposición de los empleados es analizada constantemente, buscando mejorar los niveles de sinergia.

Según las observaciones efectuadas dentro de la tienda en estudio, se detectaron algunos problemas en las áreas críticas relevantes en la atención al público, ordenándose en un grado decreciente de dificultad, el área de despacho, seguido por el área de cajas y finalmente por el área de ventas.

Los clientes buscan, en la actualidad un servicio integral, en el que se incluya no sólo el producto sino también los servicios anexos a la compra misma, incluida la post venta que les otorga garantía y seguridad.

En terreno se realizaron mediciones de tiempo de demora en la atención a clientes, de las que se sacaron algunas conclusiones y recomendaciones:

- El Área Despacho, que según el estudio es el área con más deficiencias dentro de la tienda, presenta una plantilla disminuida para la atención que debe brindar. Una recomendación sería disminuir la cantidad de clientes enviados a retirar productos al área de despacho, focalizando en la medida de lo posible, su atención en la propia tienda.
- En el Área de Ventas, la dotación de personal, de acuerdo al análisis efectuado, es adecuada al flujo de clientes, pero muchos clientes se quejan de la ausencia de vendedores en los pasillos, es decir, no siempre el personal del área ventas está en el lugar que le corresponde, para este problema se sugiere, mayor supervisión de parte de la jefatura, otorgar mejores condiciones ambientales a los trabajadores, control estricto del cumplimiento del “Código S” (que dice relación con la atención exclusiva a clientes) y creación de un sistema que mida el número de ventas o clientes que atienden, con lo que se puede implementar un sistema de competencia interna, de

modo tal, que el vendedor que atendió un mayor número de clientes sea recompensado por ello.

- En el Área Cajas, que también presentó problemas de acuerdo a lo analizado, la dotación de personal y sistemas de cajas es adecuada, pero estas últimas no siempre se encuentran habilitadas en condiciones normales y la razón de esto, bien sea por recargas en las líneas que sustentan el sistema o dificultades de espacio físico. Una sugerencia para una atención más oportuna, es la habilitación de una caja express, la que atendería sólo personas que llevan una cantidad determinada de productos (por ejemplo cinco o diez), como también se puede habilitar una caja exclusiva para pagos de cuentas.

Finalmente concluye el presente trabajo, señalando que el buen servicio al cliente es una herramienta indispensable para el crecimiento y permanencia de las empresas en el mercado y será la continuación en el tiempo de la cartera de clientes, la encargada de demostrar que esta es una condición fundamental en el servicio requerido, además, hay que tener presente que todas las empresas se esmeran por lograr la fidelización del cliente, pero, en la práctica, la fidelización alcanzada puede ser transitoria y es esta la razón que debe mantener a las empresas siempre atentas a los cambios y nuevas tendencias del mercado en que se encuentren insertas.

## ***ANEXOS***

## ANEXO 1

EMPRESA: SODIMAC S.A.

ESLOGAN: *Su Hogar en las Mejores Manos, La Casa de Chile.*

INDUSTRIA: Retail.

PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA: Materiales de construcción y productos para el hogar.

MISIÓN: Ofrecer a los clientes excelencia en el servicio, proporcionándoles la más amplia variedad de productos, de la mejor calidad y a los mejores precios del mercado, logrando a través de ello satisfacer sus necesidades para la realización de sus proyectos de construcción, remodelación, mejoramiento y decoración de sus hogares.

VISIÓN: Ser la compañía de retail más grande de Latinoamérica en la distribución de materiales de construcción y productos para el mejoramiento del hogar.

### *ANTECEDENTES GENERALES*

SODIMAC S.A. inicia sus actividades en 1952 como una cooperativa abastecedora de empresas constructoras con una red desde Arica a Chiloé. En 1982, Empresas Dersa adquiere los activos operacionales de SODIMAC y constituye la sociedad SODIMAC S.A., haciéndola parte de su conglomerado.

Con el propósito de diversificar y reducir la dependencia total, que hasta ese minuto poseía, de los ciclos de la construcción, en 1988 introduce el formato de venta al detalle

HOMECENTER SODIMAC, destinado a satisfacer las necesidades de mejoramiento, reparación y decoración del hogar.

En 1992, se comienza a desarrollar el formato SODIMAC CONSTRUCTOR, dirigido particularmente, a los contratistas, constructores independientes y pequeñas empresas del mismo rubro.

En el año 2000, se inicia la nueva generación de tiendas SUPER SODIMAC destinadas a satisfacer las necesidades de los segmentos atendidos, en un solo lugar. En octubre del 2003, se produce la incorporación de SODIMAC S.A. como filial de S.A.C.I. FALABELLA. En el año 2007, SODIMAC S.A. adquiere el 60% de la cadena de ferretería IMPERIAL, que es un importante actor en el mercado, especialista en atención a mayoristas. Las ventajas que SODIMAC S.A. obtiene con esta nueva adquisición son: llega a un mercado que no atendía completamente, ya que IMPERIAL, tiene un perfil distinto, pues su enfoque es más de nicho, por lo que comercializa productos que muchas veces no se encuentran en las tiendas de SODIMAC S.A., esto es porque responden a necesidades específicas de los clientes. La otra ventaja es que debilita la competencia, ya que IMPERIAL, era uno de los actores más importantes de la competencia con su participación en la asociación de ferreterías MTS, el segundo actor del mercado, en cuanto a poder de compra a proveedores. A fines del 2006, IMPERIAL contaba con seis tiendas, de las cuales cinco se ubican en la región Metropolitana, una en Valparaíso y el 2007 se inauguró una séptima tienda ubicada en Concepción.

Resumiendo, SODIMAC S.A. es una empresa dedicada a la intermediación de artículos de la construcción y mejora del hogar. Sus operaciones se orientan a tres segmentos: el retail, pymes del área de la construcción y grandes constructoras, sin embargo la principal fuente de ingresos de la compañía es la venta al detalle.

Entre las principales fortalezas de la compañía se reconocen: su sólido y claro liderazgo dentro del mercado chileno, sustentado en un fuerte reconocimiento de marca y en una

adecuada cobertura de venta, en términos de cartera de productos ofrecidos a los consumidores; también es una fortaleza el respaldo financiero que otorga FALABELLA S.A., la que financia gran parte de la inversión en activos fijos; debido a la orientación de sus operaciones a los tres segmentos de mercado antes mencionados, le es posible acceder a un mayor número de clientes, lo que hace que la compañía se fortalezca en el mercado; otra fortaleza que presenta SODIMAC S.A. es que sus ventas se ven potenciadas con la tarjeta CMR como medio de pago, al ser ésta la tarjeta con la mayor base de clientes en el país. Como oportunidad, se destaca el interesante potencial de crecimiento para las grandes cadenas por el nivel de fragmentación que aún presenta el sector. Una debilidad que presenta la empresa es la sensibilidad de su demanda a períodos económicos contractivos, en particular en el sector de la construcción, pero esta debilidad ha sido fuertemente tratada con la amplia diversificación de la compañía, manifestada fuertemente en la venta al detalle de los HOMECENTER. Entre sus amenazas se mencionan el alto grado de competitividad, la eventual entrada de nuevos operadores internacionales y la posibilidad de procesos de desintermediación en la compra. Además se destaca la fuerte expansión que lleva a cabo Easy. Otro factor que amenaza a SODIMAC S.A., bajos márgenes operacionales que presenta la industria del comercio al detalle, lo que obliga a la compañía a mantener altos estándares de eficiencia en todo momento.

### *SODIMAC Y SUS TRABAJADORES*

SODIMAC S.A. es una organización donde el recurso humano es fundamental, las ventajas competitivas residen en las habilidades de sus equipos humanos para coordinar acciones eficientemente entre ellos, servir con impecabilidad a sus clientes y establecer relaciones de confianza con sus proveedores. Actualmente SODIMAC S.A. contrata a más de 15.000 empleados distribuidos en bodegas, tiendas y oficinas de apoyo a tiendas. El 65% de esta dotación de personal está constituida por hombres, el 35% restante por mujeres.

La compañía mantiene normas generales de conducta y responsabilidad que los trabajadores deben acatar y conocer, a modo de proceder consecuente a ellas, a las costumbres y cultura de la empresa dentro de la organización. Dentro de las normas que se mencionan se encuentran las de prevención de riesgos, con la finalidad de no poner en peligro la integridad física de los trabajadores, clientes y proveedores, como también los bienes e instalaciones de la empresa. Cualquier empresa está obligada a mantener al día los reglamentos internos de higiene y seguridad en el trabajo y los trabajadores a cumplir con las exigencias que dichos reglamentos le impongan. La compañía además tiene un comité paritario de higiene y seguridad, que entre sus funciones destaca:

- Asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los elementos de protección.
- Vigilar el cumplimiento tanto de parte de la empresa como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad.
- Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan en la compañía.
- Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales.

No se debe perder de vista que toda acción que mantenga seguro a los trabajadores, entre otros factores, culmina en un desempeño laboral competente.

La jefatura o supervisión de la tienda, también debe hacer cumplir y a la vez cumplir el reglamento de la empresa, entendiéndose éste como las acciones que llevarán a un desempeño laboral de calidad, transmitidos a los clientes mediante una buena atención y servicio. Dentro de las acciones a velar por la jefatura se encuentran:

- Mantener el lugar de trabajo limpio, ordenado y en las mejores condiciones ambientales.
- Que los lugares donde se ubican los elementos de seguridad se mantengan despejados.
- Que el personal desarrolle una jornada laboral condiciones adecuadas, es decir, que no se presenten en estado de embriaguez o bajos los efectos de drogas, que cumplan con el código de vestuario y también con la higiene personal.
- Inspeccionar que los equipos y herramientas del personal estén en buenas condiciones de mantenimiento y uso.

Respecto del aseo e higiene de los lugares de trabajo, también existen normas y recomendaciones, a mencionar: las bodegas deben estar permanentemente limpias, las basuras y desperdicios se deben depositar en recipientes especialmente dispuestos para esos efectos.

Otro tema relevante en la relación entre la empresa y los trabajadores, son los conflictos de interés. Toda vez que el interés personal, directo o indirecto, de un trabajador pueda afectar su independencia de juicio en una decisión o actuación que involucre los intereses de la empresa, existe un conflicto de interés. Estas situaciones, dentro de la compañía, se resuelven mediante la adhesión personal de cada trabajador a altos estándares éticos, ya que ésta es la mejor garantía para mantener la imagen de integridad y honestidad, y salvaguardar los intereses de la empresa. Como política general de la empresa, se debe evitar toda situación en que los intereses personales de los trabajadores entren o parezcan entrar en conflicto con los de ella. Los conflictos de intereses, generalmente, cuando son colectivos, son tratados por medio de los sindicatos de trabajadores que se forman dentro de la organización, el objeto del sindicato de los trabajadores de HOMECENTER SODIMAC es fomentar y defender los intereses de sus afiliados y entre sus funciones cumple las siguientes:

- Representar a los afiliados en las diversas instancias de negociación colectiva y en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales de trabajo, cuando se requiera.
- Velar por el cumplimiento de las leyes de trabajo y de la seguridad social de los trabajadores afiliados.
- Actuar como parte activa en los juicios o reclamaciones, de carácter judicial o administrativo que tengan por objeto denunciar prácticas desleales o antisindicales.
- Prestar ayuda a los asociados y promover la cooperación entre los mismos, estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación.
- Canalizar inquietudes y necesidades de integración de los afiliados respecto de la empresa y de su trabajo
- Propender al mejoramiento de sistemas de prevención de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Propender al mejoramiento de la calidad del empleo.
- Constituir o concurrir a la constitución o asociación de mutuales, fondos e instituciones de carácter previsional o de salud.

Los trabajadores, a través del sindicato, hacen valer sus peticiones de mejoras laborales, las que, una vez satisfechas, generan mayor conformidad en su ambiente de trabajo.

Dentro del estudio realizado, se aplicó una encuesta a los trabajadores de la tienda SODIMAC S.A. Los Carrera, el tamaño de la muestra fue de 30 trabajadores de un total de 245 sin contar

al personal que trabaja en gerencia, la encuesta consta de cinco preguntas enfocada a conocer como perciben las condiciones laborales actuales a las que se enfrentan a diario los trabajadores. Los aspectos evaluados y los resultados se muestran en la siguiente tabla:

<b>PARTE I OPINION DE LOS TRABAJADORES</b>		
<b>ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Adecuada</b>	<b>No Adecuada</b>
Iluminación	43.33%	56.67%
Sonido	10%	90%
Condiciones de Seguridad Laboral	36.67%	63.33%
Infraestructura en General	0	100%

<b>ASPECTOS DE JEFATURA</b>		
Exigencias	63.33%	36.67%
Competencias	33.33%	66.67%
Decisiones	40%	60%
Actitud General de la Jefatura	46%	54%

<b>BENEFICIOS DE LA EMPRESA</b>		
Descansos	80%	20%
Nivel de Salarios	13.33%	86.67%
Beneficios no Monetarios	76.67%	23.33%
Beneficios en General	68%	32%

<b>ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL</b>		
Relaciones con pares	46.67%	53.33%
Relaciones con jefatura	76.67%	23.33%
Ambiente Laboral en General	60%	40%

*Tabla 1: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores*

Respecto a los resultados, muchos de los trabajadores coinciden en que la tienda, en cuanto a infraestructura, se encuentra en condiciones precarias, lo que dificulta otorgar un servicio de calidad a los clientes. En cuanto a los aspectos que involucran a la jefatura, un 63.33% de los trabajadores percibe sus exigencias como adecuadas, argumentando que si organizan bien su tiempo con las labores que les corresponden pueden cumplir con lo exigido, respecto a las

competencias de éstos, un 66.67% considera que la jefatura no es competente en su cargo, lo que lleva a que sus decisiones no sean, en muchos casos, las adecuadas. En cuanto a los beneficios que otorga la empresa, los encuestados mostraron cierto nivel de satisfacción, salvo las remuneraciones, a lo que argumentaban “uno siempre quiere más”. Respecto al clima laboral, se puede percibir que el actuar diario de la jefatura es más influyente que la relación que tengan los trabajadores con sus pares en el desempeño su trabajo.

Por otra parte se debe señalar, que a los trabajadores se les exige un estándar de atención a clientes, el que se mide mediante el sistema de cliente incógnito, que evalúa con notas de 1 a 100, siendo el mínimo exigible de 85 puntos. Si el trabajador obtiene menos de ese puntaje reiteradamente se le aplican cartas de compromiso, en las que se obligan a corregir sus faltas en la atención, en caso que reincidan se les condiciona en su trabajo, esto quiere decir que, si ocurre nuevamente, serán despedidos. Esto es el caso particular de la tienda SODIMAC S.A. Los Carreras, ya que existen tiendas más estrictas en las que se les exige obligatoriamente el mínimo de puntaje, de lo contrario son condicionados de forma inmediata.

### *SODIMAC Y SUS CLIENTES*

La tienda se debe a sus clientes, es por eso que se esmera por cumplir la misión de otorgarles un servicio de calidad. El servicio que la tienda espera entregar es con profesionalismo, respeto, honestidad, oportunidad y amabilidad, cualquiera sea la posición del trabajador dentro de la organización.

SODIMAC S.A. enmarca las relaciones con los clientes dentro de las políticas, manuales y procedimientos de la empresa, compatibles con este tema, cautelando un servicio de la más alta calidad.

### **Servicios que otorga SODIMAC S.A. a sus Clientes**

SODIMAC S.A. contando con más de 35 mil productos, con la última novedad y con la tendencia para construir, mejorar y decorar el hogar, otorga dentro de sus tiendas gran variedad y surtido a sus clientes. Además de poseer esta gran variedad, entrega una serie de servicios que en muchos casos complementan sus productos, como: armado e instalación de muebles, pintado, por metros, a domicilio, instalaciones de cerámicos, pisos y puertas.

Otorga también otros servicios a sus clientes, con la finalidad de otorgarles mayor satisfacción en sus compras y ser más competitivos en el mercado, estos son:

- Despacho a domicilio: SODIMAC S.A. despacha los siete días de la semana, los pedidos de los clientes, llevándolos a su domicilio dentro de las 48 horas siguientes de realizado el pedido. Además cuenta con el llamado “Despacho Express”, que lleva los productos al hogar de los clientes dentro del mismo día de hecho el pedido, si es efectuado antes de las tres de la tarde.
- Alquiler de herramientas: La compañía alquila todo tipo de herramientas y maquinarias para que los clientes puedan realizar sus proyectos en el momento en que lo necesite.
- Dimensionado de tableros: Cada tienda posee un centro de corte donde puede dimensionar los tableros y cristales según las medidas requeridas de cada producto por los clientes.
- Talleres prácticos: Constantemente, en las tiendas de SODIMAC S.A., se realizan prácticos, donde los clientes pueden aprender a realizar sus propios proyectos, a modo de consumir arreglos, cambios o mejoras en su hogar sin los costos de mano de obra. Además, es importante destacar el programa transmitido por televisión abierta los fin

de semanas “Hágalo Usted Mismo”, en el que se presentan proyectos explicados paso a paso, con datos que facilitan su construcción y otorgando ideas y sugerencias para simplificar la elección de los productos necesarios y adecuados.

Además de lo anterior la atención que intenta otorgar SODIMAC S.A. en sus tiendas es una atención especializada por lo que constantemente capacita a su personal y adapta sus tiendas para darles a sus clientes una solución concreta a sus proyectos e ideas. Así los clientes pueden encontrar promotores especialistas, vendedores entrenados en cada materia, talleres prácticos de demostración, videos mostrativos, que siempre están presentes para apoyar sus compras.

- Servicio de garantías extendidas: Los productos ubicados en el llamado “Corral de Herramientas”, cuentan con la opción de extender sus garantías, la que da mayor respaldo ante la adquisición de un producto a los clientes.

Otro punto a destacar, dentro de la atención que se esmera por dar cada tienda a sus clientes, es la exigencia y compromiso por otorgar una buena atención, que adquiere cada trabajador. Estos últimos, constantemente son evaluados mediante el sistema de cliente incógnito, que mide un estándar de atención, antes señalado a cada trabajador de acuerdo al área en que desempeña su cargo. Así, la buena atención no da lugar a interpretaciones. En las distintas áreas de atención a clientes existen pautas apropiadas a la atención que se debe otorgar, pero hay ciertos pasos que son comunes, independiente del área que se trate, por ejemplo, en todas las áreas evaluadas se mencionan la bienvenida que la constituye el saludo sonriendo y mirando a los ojos; la presentación del trabajador también es evaluada calificándose el uso de la piocha identificatoria y el uso correcto del uniforme; la despedida del cliente debe ser mirando a los ojos y sonriendo. En general se evalúa si la atención recibida fue atenta y cordial. Si el trabajador cumple con este estándar, en conjunto con otros factores aplicables a cada situación, se logra una atención de calidad, obteniendo la satisfacción del cliente con lo que es más fácil su regreso.

A modo de garantizar la disponibilidad de personal en atención, existe dentro de la tienda el llamado “Código S” que consiste en informar, por medio de altavoces, los horarios al día en que sólo están permitida la atención a clientes, dejando de lado labores de mantención y reposición, exigiéndose control de parte de las jefaturas, para cumplir estos horarios.

Un servicio que, sin lugar a dudas, es para otorgar mayor satisfacción a los clientes es la política de devolución de productos. SODIMAC S.A. les simplifica las compras a los clientes manteniendo una política de devolución bastante sencilla, es decir, si el cliente no está conforme con el producto, no le gustó su adquisición, compró más de lo que necesitaba, entre otros, SODIMAC S.A. no le dificulta la devolución del dinero o la posibilidad de cambiar el producto por otro, de este modo el cliente compra seguro y sin mayores trabas.

Por otra parte, es preciso mencionar que la empresa utiliza diversos medios de pagos para cobrar las compras que efectúan sus clientes. Los clientes que compran como personas naturales tienen la opción de pagar con efectivo, con notas de créditos de cualquier sucursal de SODIMAC S.A. (documento que tiene vigencia indefinida), con tarjetas bancarias, tarjetas de débito, con gif card, con cheques (al día; al día y 30 días; al día, a treinta y sesenta días) y el medio de pago que fue el que amplió enormemente la base de clientes de la tienda, que es la tarjeta CMR. Los clientes empresa de la compañía tienen la opción de los mismos medios de pago, pero también pueden cancelar con órdenes de compra, teniendo crédito abierto por montos que dependen de la situación previamente evaluada de cada caso. Además las opciones de pago con cheques difieren en las posibilidades de días que se le otorgan a este tipo de clientes.

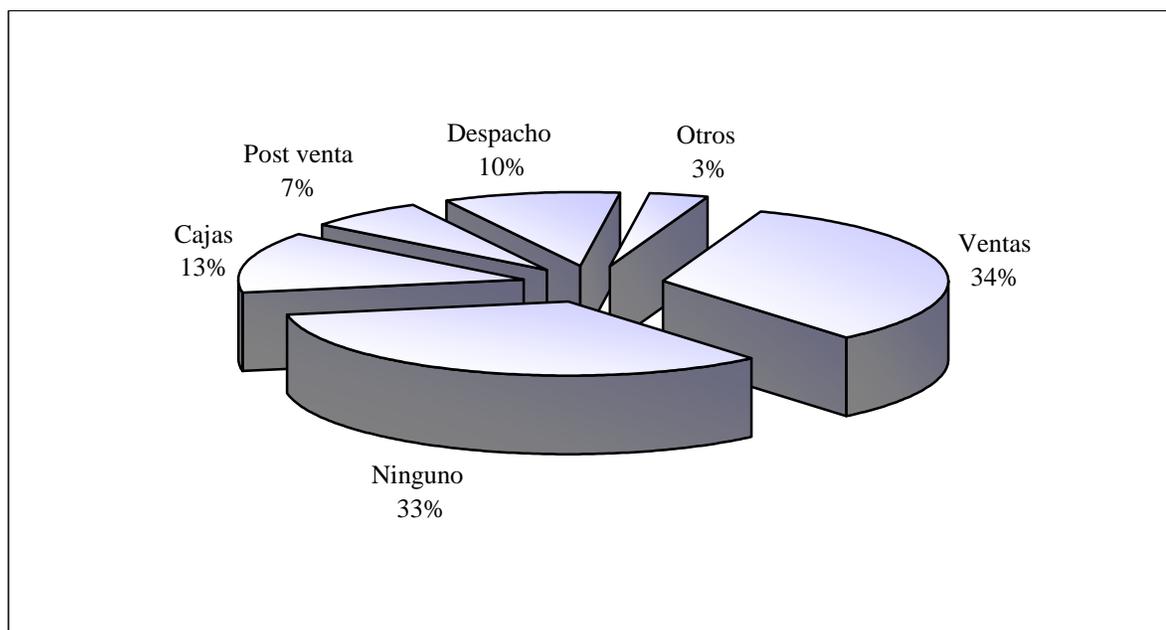
SODIMAC S.A. siempre tiene presente el significado de sus clientes, por lo que internamente difunde esta importancia, a través de lo que llaman “Los Diez Mandamientos de la Atención a Clientes”, éstos son:

- El cliente es la persona más importante de la tienda.

- El cliente no depende de ti, tú dependes del cliente, tú trabajas para el cliente.
- El cliente no es una interrupción en tu trabajo, el cliente es el objetivo de tu trabajo.
- El cliente te hace un favor visitando o pasando por tu tienda. Tú no le estás haciendo un favor al cliente al atenderlo.
- El cliente es una parte de la empresa tan importante como todo lo demás, incluyendo el inventario, los trabajadores y las instalaciones.
- El cliente no es una estadística fría. Es una persona con sentimientos y emociones igual que tú. Trata al cliente mejor de lo que te gustaría que te trataran a ti.
- El cliente no es alguien con quien discutir o competir para ver quien es más inteligente.
- Tu trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de tus clientes y siempre que sea posible terminar con sus miedos y quejas.
- El cliente merece el trato más atento, cordial y profesional que tú le puedes dar.
- El cliente es la sangre que da vida a tu empresa. Siempre recuerda que sin los clientes no tendríamos el trabajo actual. Tú trabajas para el cliente.

Todo lo anteriormente mencionado, es lo que la compañía anhela en todas sus tiendas tanto a nivel nacional como en el extranjero. Para comprobar si todos los esfuerzos hechos por SODIMAC S.A. se reflejan en la satisfacción de los clientes, se encuestó a clientes que acababan de comprar en la tienda de Los Carrera. Los aspectos evaluados y los resultados se presentan a continuación:

- Sistema con más deficiencias en la atención, de acuerdo a la experiencia de compra de los clientes:



*Figura 1: Porcentaje de sistemas deficientes en SODIMAC S.A. Los Carrera*

En la encuesta realizada, los clientes manifestaron en un 33% que la atención recibida fue adecuada y oportuna, con un porcentaje similar de 34%, el área de ventas, fue evaluada con comentarios que apuntaron a deficiencias del sistema como personal poco capacitado, atención demasiado lenta y en general se llevaban la impresión de haber sido mal atendidos por esa área. El sistema de cajas con un 13% se quedó con el tercer lugar de las respuestas de los clientes con argumentos como que las cajas habilitadas son pocas, en relación a las existentes, que el sistema en general es lento y que el sistema de empaque es mal atendido. Con un 10% el sistema de retiro de productos por despacho, fue evaluado como lento. El resto del porcentaje se lo lleva post venta y otros mencionados entre los que contaron el sistema de canje de puntos que tiene relación directa con las oficinas de CMR.

- La calificación promedio otorgada por los clientes al sistema en general fue, en una escala de 1 a 7, de 5.4, lo que se argumenta, tanto con aspectos positivos, como ubicación de la tienda, variedad de productos, facilidades de crédito y buena atención, como con aspectos negativos, a mencionar, estacionamiento muy pequeño, higiene y presentación de la tienda, la atención también fue mencionada en un porcentaje menor, como no adecuada.
- Reacción ante la posibilidad de llegada de competencia de la misma magnitud y surtido de productos que SODIMAC S.A.: De los encuestados un 60% afirmó que se cambiaría de tienda si las condiciones de créditos en las compras y los precios fueran iguales a las que presenta la compañía, un 40% muestra conformidad ante las condiciones de la tienda.

Con el afán de cumplir los objetivos propuestos al inicio del presente trabajo y pensando siempre en mejorar la calidad del servicio otorgado por la tienda analizada, se proponen las siguientes acciones:

- Controlar periódicamente las notas que los trabajadores obtengan en las evaluaciones de cliente incógnito, ya que éste mide estilos de conductas infaltables en la atención de cualquier cliente. Además se propone cambiar constantemente la empresa que otorga este servicio para no disminuir los estándares de exigencia.
- Proponer la multifuncionalidad de los trabajadores, lo que perfecciona a los trabajadores en distintas áreas de la empresa, pudiendo responder a cualquier interrogante de los clientes.
- Fomentar y facilitar actividades extralaborales al personal, con el objeto de disminuir el nivel de estrés, lo que se traduce en una mejora de la calidad de vida, perfeccionando el desempeño laboral entre otros quehaceres.

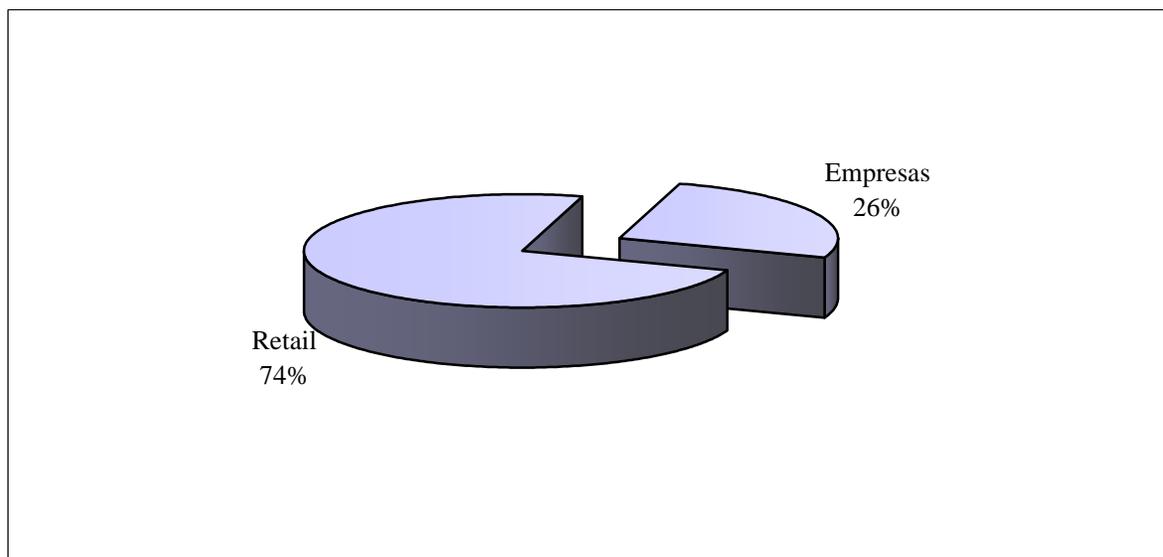
- Responsabilizar a los empleados del aseo y orden de su espacio de trabajo, lo que afecta la imagen de la tienda.
- Dar a los trabajadores, la oportunidad, mediante un libro o buzón, de sugerir ideas que ayuden a mejorar la atención otorgada a los clientes diariamente. La idea que sea acogida, se debe poner en práctica, tal como se sugirió o mejorada, destacando el nombre del autor en un diario mural, en revistas internas u otro medio interno usado.

### *SODIMAC Y SUS COMPETIDORES*

En el mercado nacional SODIMAC S.A. se encuentra ocupando la posición de líder compitiendo con una estrategia de segmentación, ya que, opera en tres tipos de negocios, HOMECENTER SODIMAC, SODIMAC CONSTRUCTOR y VENTA A GRANDES EMPRESAS.

En la actualidad, existe mucho cruce de ventas entre los distintos formatos, por lo que, la distribución de las ventas se realiza entre las ventas al detalle (formato HOMECENTER y SODIMAC CONSTRUCTOR) y ventas a empresas (SODIMAC CONSTRUCTOR y GRANDES EMPRESAS), siendo la distribución la siguiente:

La empresa SODIMAC S.A. al 31 de junio del año 2007 contaba con sesenta y un puntos de venta (incluyendo las tiendas IMPERIAL) ubicados desde Arica a Punta Arenas y con seis oficinas de venta a empresas. A continuación se presenta gráficamente la distribución de ventas de SODIMAC S.A.:

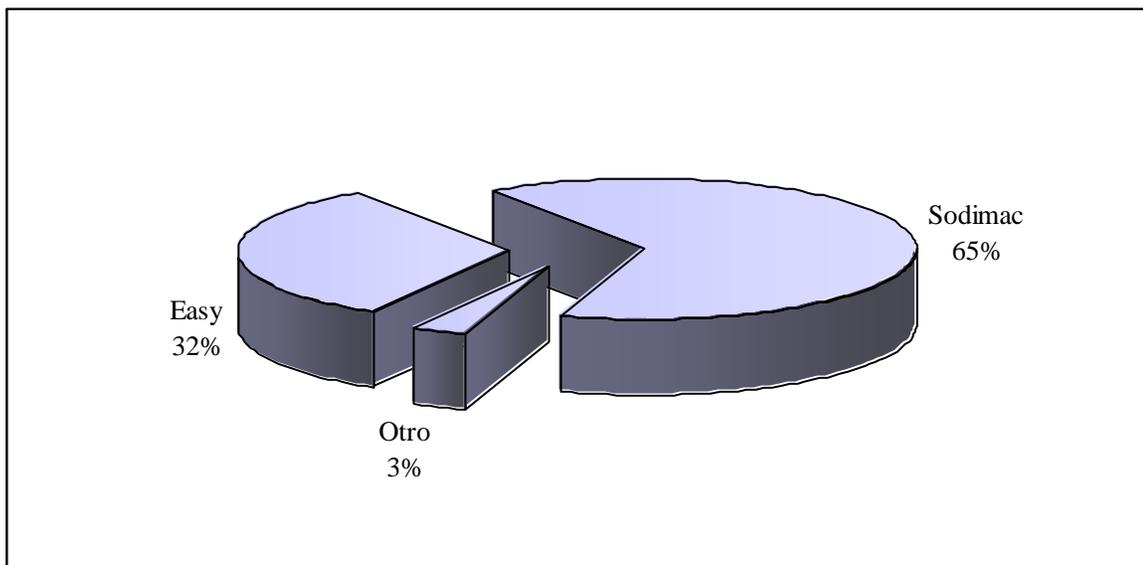


*Figura 2: Distribución de ventas de SODIMAC S.A.*

En este mercado se distinguen dos grupos de operadores. El primero se orienta a la distribución de materiales de construcción y reparación de hogares, así como también a la venta de equipamiento y decoración para el hogar. Mientras que existe un segundo grupo que básicamente se concentra en la distribución de materiales de construcción. En el primer grupo se destacan dos grandes cadenas; Easy y SODIMAC S.A., mientras que en el segundo se encuentra Construmart, así como también dos asociaciones que agrupan ferreterías independientes; MTS y Chilemat y todo el sector independiente de ferreterías y barracas. Easy Y SODIMAC S.A. presentan de esta forma una mayor diversificación de líneas de productos en las que compiten con tiendas por departamento, hipermercados y otras cadenas de especialidad orientadas a la decoración (por ejemplo Casa e Ideas) o a las líneas electro hogar (AD retail, etc.). En este contexto, es difícil determinar el tamaño relevante de este mercado, donde claramente los formatos como Easy y SODIMAC S.A. enfrentan un mercado más amplio. Dentro de la información que se maneja, se menciona que el mercado de la distribución de materiales de construcción y para el mejoramiento del hogar se estima en

cerca de US\$ 5.800 millones. De esta cifra, aproximadamente un 60% corresponde a decoración del hogar, mientras el 40% restante corresponde a materiales de construcción.

Es así como en el mercado de mejoramiento del hogar SODIMAC S.A. mantiene el liderazgo con un 65% de participación, siendo su principal competidor Easy con un 32% de participación. Esta diferencia es especialmente importante en el último tiempo debido a la mayor distribución de tiendas de SODIMAC S.A. a nivel país y a la remodelación de otras como SODIMAC S.A. Los Carrera.



*Figura 3: Participación de mercado en el mejoramiento del hogar.*

Por otro lado, debido al sector de la economía al que SODIMAC S.A. se orienta, se ve afectado por los ciclos económicos de la construcción además de los del comercio minorista. A su vez, el sector construcción es altamente sensible a la situación económica del país y fluctúa con los ciclos propios del sector construcción. Asimismo, el comercio también fluctúa en la misma dirección que el ciclo económico, así esta industria presenta una elasticidad con respecto al ingreso mayor que uno por lo que las fluctuaciones tienden a ser más profundas a

las que presenta el producto interno bruto (PIB). En el primer semestre del año 2007, fue posible apreciar un mayor dinamismo en la economía, cuyo impacto influyó en la expansión de los sectores construcción y comercio. Cabe mencionar que el segundo semestre del año 2007 el sector de los retail se contrajo debido a inestabilidades de los mercados internacionales.

### **Visita a Tienda Easy Chillán**

Según los objetivos planteados para la realización de esta investigación, se realizaron visitas a la tienda Easy ubicada en la ciudad de Chillán, para observar las acciones de la competencia en terreno.

Tanto Easy como SODIMAC S.A. cubren el mismo mercado, con diferencias principalmente destacables en cuanto a la infraestructura de la tienda propiamente tal. Los servicios que ofrecen a sus clientes estas dos empresas son similares, Easy ofrece: armado de muebles, corte de tableros, dimensionado de perfiles, venta a pedido, venta de plantas, servicio de enmarcaciones, despacho a domicilio, arriendo de maquinarias y herramientas profesionales, servicio de instalaciones (cerámicas, alfombras, piso flotante, persianas y cortinas, gasfitería, pintura, papel mural, muebles de baño y cocina y calefactores a leña), centro de diseño, circuito de compra. SODIMAC S.A., por su parte ofrece: servicios especiales (instalación de piso flotante, cerámica, alfombras y cubre pisos, papel mural, calefactores a leña y otros), arriendo de herramientas, centro de diseño, dimensionado, despacho a domicilio, preparación de pinturas y guardería infantil.

En general ambas empresas, como ya se mencionó, ofrecen similares servicios, el sistema de ventas es, en ambas, análogo al de un supermercado, la diferencia radica en que, según la observación hecha en terreno, Easy es una tienda con un estilo similar al de las grandes tiendas, por su distribución. En relación a SODIMAC S.A. Los Carrera que es la tienda que se está analizando, Easy Chillán es mucho más ordenada y limpia. Cabe destacar que

SODIMAC S.A. Los Carrera es una tienda muy antigua, a diferencia de la tienda Easy Chillán, que sólo tiene un par de años de funcionamiento y que para SODIMAC S.A. Los Carrera está contemplada una remodelación general en el mediano plazo.

A continuación se presenta un paralelo entre Easy Chillán y SODIMAC S.A. Los Carrera de acuerdo a lo observado:

EASY CHILLAN	SODIMAC LOS CARRERA
Perfecta pulcritud de la tienda	La higiene de la tienda no es adecuada a los requerimientos.
Cómodos espacios para circulación de los clientes	Algunos pasillos no son adecuadamente amplios para la circulación de los clientes.
Pocos clientes, orden de productos	Muchos clientes, cuesta mantener el orden
Pocas cajas	Atención de Cajas ajustadas a la demanda de clientes.
Notoria preocupación por la infraestructura visible y la no visible de la tienda.	Énfasis en la infraestructura visible al público, en desmedro de la no visible.
Tienda nueva, poco familiar	Tienda de muchos años conocida por los clientes.

*Tabla 2: Paralelo entre Easy Chillán y SODIMAC S.A. Los Carrera.*

### **Easy y el Servicio al Cliente**

Easy es un homecenter especializado en la venta de productos para la construcción, remodelación y equipamiento de la casa y el jardín. Fue fundada, en Chile, en el año 1994. Actualmente cuenta con 21 tiendas dentro del país, empleando a más de 3.000 trabajadores.

Maneja un stock de 35.000 productos diferentes relacionados con el rubro del mejoramiento para el hogar. La selección de artículos varía en cada tienda a modo de satisfacer adecuadamente las diferentes necesidades de cada región del país.

Easy dice mantener una constante preocupación por ofrecer la mejor experiencia de compra a sus clientes, para lo que ofrece una atención profesional y especializada en cada una de sus tiendas. Esta tienda mantiene un fácil contacto telefónico, a través de un call center, mediante el cual los clientes pueden disponer de: atención a empresas, cotizaciones de productos, respuestas sobre productos, servicios, locales, etc.. También disponen de un servicio de contacto a través del cual los clientes pueden hacer llegar sus sugerencias, consultas, reclamos o felicitaciones.

Easy, también cuenta con áreas, con las que segmenta a sus clientes, éstas son: área hogar, construcción y venta a empresas.

### **MTS<sup>10</sup> y el Servicio al Cliente**

MTS surgió con el propósito de reunir la mayor cantidad de ferreteros a nivel nacional, para así lograr un poder de compra que les permitiera negociar mejor con los proveedores y así competir decididamente con grandes distribuidores. Actualmente MTS está compuesto por 38 socios, todos ellos empresarios del rubro de la construcción, quienes ofrecen en sus respectivos locales, desde los productos que permiten llevar a cabo un proyecto de construcción, en el caso de los empresarios, hasta los artículos más sencillos y sofisticados para terminaciones de cerámicos, maderas, etc., en el caso de personas naturales. También disponen de herramientas, sanitarios, insumos eléctricos y una serie de productos esenciales para arreglar cualquier desperfecto en el hogar. MTS, reconoce como gran fortaleza, que le permite competir con potencia en el mercado, el hecho de que sus asociados sean todos ferreteros con experiencia de mínimo dos generaciones en el mismo rubro. Además,

---

<sup>10</sup> MTS: Materiales y Soluciones S.A.

consideran, que uno de sus aciertos ha sido la capacidad de mantener el formato de la clásica ferretería, muchos en términos de infraestructura y todos en términos de atención y servicio al cliente. MTS se enfoca, principalmente, en cinco categoría de productos orientados al mercado de la construcción, estos son: ferretería, materiales de construcción, terminaciones, aceros y maderas. Dentro de las 38 ferreterías que integran MTS, dos se encuentran en nuestra región, ellas son Centro Ferretero Madrid, ubicada en Chillán y Diezco que posee cinco sucursales dentro de la zona ubicadas en Hualpén, Tomé, Concepción y dos en Coronel. MTS cuenta con diversas formas de pago con la que le dan diversas facilidades a sus clientes al momento de la compra, esta son: tarjetas bancarias, red compra, cheque, efectivo y tarjetas de casas comerciales a mencionar: Ripley, Johnson's, Presto, Din, ABC, Hites, Tricot y crédito a clientes especialistas MTS.

### **Chilemat y el Servicio al Cliente**

Chilemat S.A. es una cadena de ferreterías, creada con el objetivo de desarrollar negociaciones con los proveedores del rubro para comprar en forma centralizada. Actualmente está compuesta por 51 ferreteros, con una red de más de 108 locales, entregando a sus clientes una gran variedad de productos, atractivos precios y una buena atención. Los asociados de Chilemat cuentan con: profesionales capacitados en productos de ferretería y materiales de construcción, quienes pueden asesorar y ofrecer alternativas y soluciones concretas para los proyectos de sus clientes, también cuentan con salas de venta y patios constructores bajo un concepto moderno de atención, lo que permite que los clientes realicen su gestión de compra en espacios amplios, bien iluminados y con buena exhibición y oferta de productos. Cuentan también con asesoría adecuada y oportuna al momento de la decisión de compra de los clientes, lo que permite ayudarlos a orientar su compra, evitando perder tiempo en devolver o cambiar productos por decisiones erradas. Un servicio adicional con el que cuentan los asociados de Chilemat, es el despacho a domicilio, cada ferretería asociada cuenta con vehículos adecuados a cada necesidad para trasladar los productos adquiridos por sus clientes

Por otra parte, cada una de la ferretería de Chilemat, ofrece diversas formas de pago a sus clientes, estas son: efectivo, cheque, red compra, tarjetas bancarias y tarjetas de casas comerciales: Presto, ABC, Ripley, Din, Tricot, Hites, La Polar y Johnson's.

### **Construmart y el Servicio al Cliente**

Construmart S.A. nace producto de la fusión de tres empresas de la construcción: Chicharro S.A., Comercial Eguiguren S.A. y Comercial Corbella Ltda.

La misión de Construmart es ser líder en la comercialización de productos para la construcción en el mercado de especialistas, reconocidos por su calidad de servicio, experiencia técnica, competitividad en precios y cobertura geográfica, logrando la rentabilidad esperada por los accionistas que componen la sociedad.

Por otra parte la visión es: trabajar en equipo con tecnología de punta, creatividad y energía, transformándose en empresa líder, experta, enfocada hacia sus clientes, consolidada, innovadora, con presencia a lo largo del país con distintos formatos, compartiendo su éxito con los trabajadores que compongan la empresa.

Construmart orienta su negocio a las grandes empresas y a diversas ferreterías. Actualmente cuenta con 21 locales a lo largo del país, de los que cuatro se encuentran en nuestra región, Chillán, Concepción, Los Ángeles y Talcahuano. Posee diversos medios de pago: efectivo, cheque, red compra y tarjetas de casas comerciales: ABC, Ripley, Hites y Din.

### ***SODIMAC Y SUS PROVEEDORES***

La amplia variedad de productos que distingue a SODIMAC S.A. hace necesario que la empresa cuente con una base estable de proveedores que permita articular relaciones que

favorezcan la eficiencia, calidad e innovación que proyecta la empresa para sus clientes. En general, esta base estable es constituida por más de 1500 proveedores de Chile y el mundo.

A SODIMAC S.A. le interesa mantener un buen trato con sus proveedores, sin bajar los niveles de exigencia en lo referente a calidad y plazos de entrega. A su vez, el formato HOMECENTER permiten que los proveedores no sólo cuenten con una red de puntos de venta a lo largo de todo el país sino que también se beneficien de la credibilidad y confianza que da la marca de HOMECENTER al que abastecen y la experiencia que éste tenga en cuanto a la promoción en los distintos segmentos de mercado.

SODIMAC S.A. tiene múltiples posibilidades de sustituir proveedores, a excepción de grandes marcas, estos últimos, por lo general, no poseen gran influencia o poder de negociación con la empresa, ya que la mayoría de los productos no tiene publicidad propia ni marca reconocida, por lo que pueden ser rápidamente sustituidos por otros productores tanto nacionales como extranjeros.

### **Abastecimiento**

En los últimos años la empresa ha desarrollado un plan de diversificación en sus compras en varias categorías de productos, aumentando significativamente las importaciones directas. Esto ha sido posible porque cuenta con una base estable de proveedores y mantiene con ellos relaciones que favorecen la coordinación eficiente, la complementación de capacidades, la innovación, la calidad asegurada y una especial sensibilidad para entender las necesidades y aspiraciones de los clientes.

La labor de SODIMAC S.A. como eficaz distribuidor de productos es reconocida internacionalmente. En marzo del 2000, la compañía norteamericana Cabot, una de las industrias de fabricantes de pintura de mayor prestigio en el mundo, distinguió a SODIMAC S.A. con el premio “Global Growth Partnership”. Galardón entregado anualmente a la

empresa distribuidora con mayor crecimiento mundial. Este reconocimiento afianzó y apoyó el comienzo de la gran carrera competitiva de SODIMAC S.A., con lo que se confirma su liderazgo regional y nacional.

Según análisis hechos por la empresa Fitch Ratings, por encargo de SODIMAC S.A. se presenta a continuación, la siguiente tabla con alguno de los proveedores de servicio y su desempeño

NIVEL DE SERVICIO EN BODEGAS			
EL MEJOR DESEMPEÑO		EL PEOR DESEMPEÑO	
1	Comercial Aislantes Nacionales S.A.	1	Philips Chilena S.A.
2	Inchalam S.A.	2	General Electric De Chile S.A.
3	Pinturas Tajamar S.A.	3	Henkel Chile Ltda.
4	Fabrica de Fittings y Artículos Sanitarios S.A.	4	Manufacturas Eléctricas B. Y P. Ltda.
5	Lizcal S.A.	5	Wenco S.A.
6	Manufac. y Comerc. Tecno Boga Chile S.A.	6	Importadora Bs S.A.
7	José Ignacio Montes Ariztía	7	Masisa S.A.
8	Industrial y Comercial Marienberg Ltda.	8	Procter & Gamble Comercial Ltda.
9	Industrias Río Itata I S.A.	9	Teka Chile S.A.
10	Compañía Siderurgia Huachipato S.A.	10	Masonite Chile S.A.

*Tabla 3: Algunos proveedores de SODIMAC S.A. y su nivel de servicio en bodegas*

NIVEL DE SERVICIO DIRECTO A TIENDAS			
EL MEJOR DESEMPEÑO		EL PEOR DESEMPEÑO	
1	Wintec S.A.	1	Etersol S.A.
2	Cemento Polpaico S.A.	2	Emasa S.A.
3	Ind. Nac. de Piezas y Partes Metalúrgicas Ltda.	3	Prefabricados de Hormigón Grau S.A.
4	Industria Franco Chilena de Plásticos S.A.	4	Vivero Las Bandurrias S.A.
5	Química Universal Ltda.	5	Agrícola Nacional S.A.C.E.I.

*Tabla 4: Algunos proveedores de SODIMAC S.A. y su nivel de servicio directo a tiendas.*

## ANEXO 2

En este último anexo se analizarán estadísticamente los datos obtenidos de la observación en la tienda SODIMAC S.A. Los Carrera, tanto de los trabajadores como de los clientes. Con este análisis, se podrá detectar las falencias específicamente de esta tienda, con lo que se podrá señalar una serie de acciones a llevar a cabo para corregir las falencias, de tal modo que, la misión de ofrecer a los clientes excelencia en el servicio, no sea perdida de vista.

De la encuesta aplicada a los trabajadores de esta tienda, se podrá desprender las posibles razones que mantienen un grado de insatisfacción en ellos y que lo reflejan en el trabajo desempeñado, lo que es percibido por los clientes. Así, con los resultados de las encuestas, se podrá sugerir medidas correctivas a las jefaturas de la tienda, las que llevadas a la práctica darán los resultados propuestos anteriormente por la misión de la compañía. Además, con los resultados se realizarán diagramas de Pareto, los que indicarán los aspectos más relevantes de cada ítem analizado.

De la encuesta aplicada a los clientes, se realizará un análisis, con el que será posible explicar mediante diagrama de Pareto, los aspectos más relevantes y deficientes de la tienda percibidos por ellos. La idea de este diagrama es otorgar el orden de los aspectos más relevantes a trabajar.

Con este análisis se intentará, dar respuestas a las condiciones actuales de atención de la tienda SODIMAC S.A. Los Carrera y mejorar aspectos con falencias.

*DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES:*

A continuación se presentan las preguntas de la encuesta aplicada a los trabajadores:

1.- *¿Crees que la infraestructura actual de la tienda, (considerando estructura, iluminación, sonidos, otros), te permite otorgar una adecuada atención a los clientes?*

2.- *¿Es la relación que tienes con tus compañeros de trabajo influyente en tu desempeño laboral?*

3.- *¿Consideras que el actuar diario de tus supervisores influye en tu desempeño laboral?*

4.- *¿Notas que los cambios que realiza la supervisión y sus decisiones, son oportunas y que siempre son para mejorar aspectos laborales?*

5.- *¿Son adecuados los siguientes factores, actualmente en la tienda?*

*Iluminación, Sonido, Clima Laboral, Descansos (en horas de trabajo), Exigencias de la jefatura, Seguridad Laboral, Nivel de Salarios, Beneficios no monetarios, Competencias de la jefatura.*

A través de los resultados de esta encuesta se puede observar las razones de su insatisfacción en el trabajo, lo que es reflejado en su desempeño y posterior opinión de los clientes de la atención recibida.

Los resultados, que ya fueron presentados en el anexo anterior con formato de tabla, serán presentados a continuación en un Diagrama de Pareto de primer nivel:

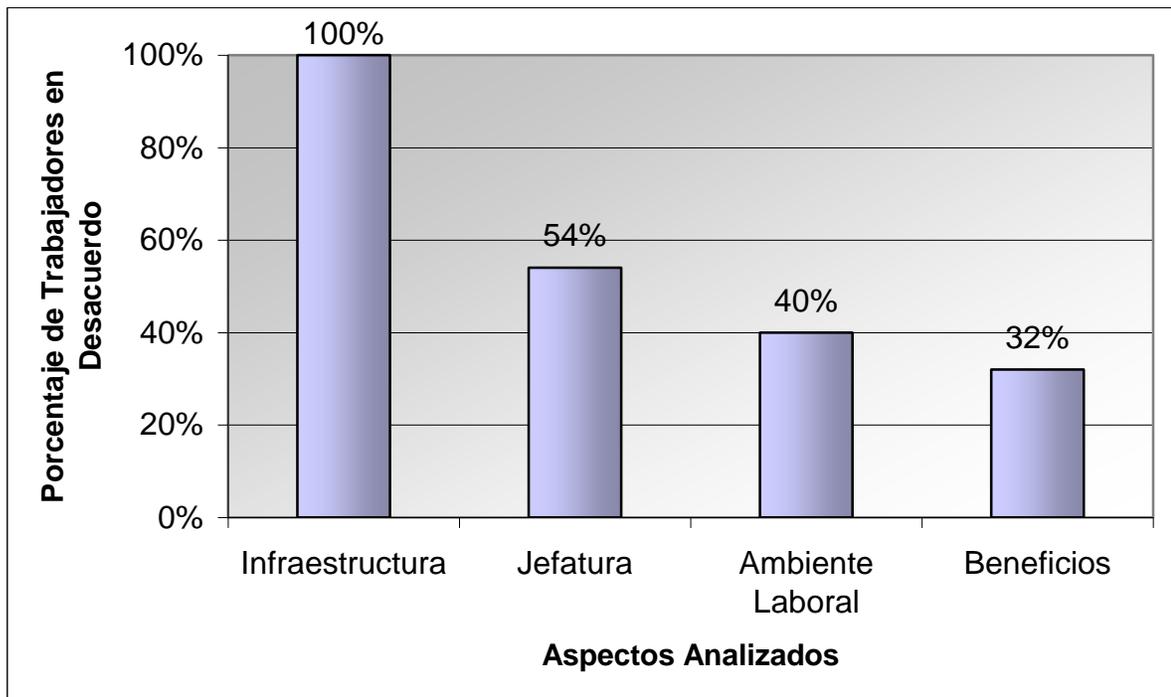


Figura 1: Diagrama de Pareto de primer nivel

En este diagrama se muestra por orden de prioridades, los problemas señalados por los trabajadores. En primer lugar, muestran gran insatisfacción por la infraestructura actual de la empresa, a lo que argumentan que los aspectos como iluminación, sonido y condiciones de seguridad, no permiten otorgar un servicio ideal. Dentro de los factores que componen la infraestructura, también se analizan los que necesitan una mayor atención, para lo cual se presenta a continuación un diagrama de Pareto de segundo nivel:

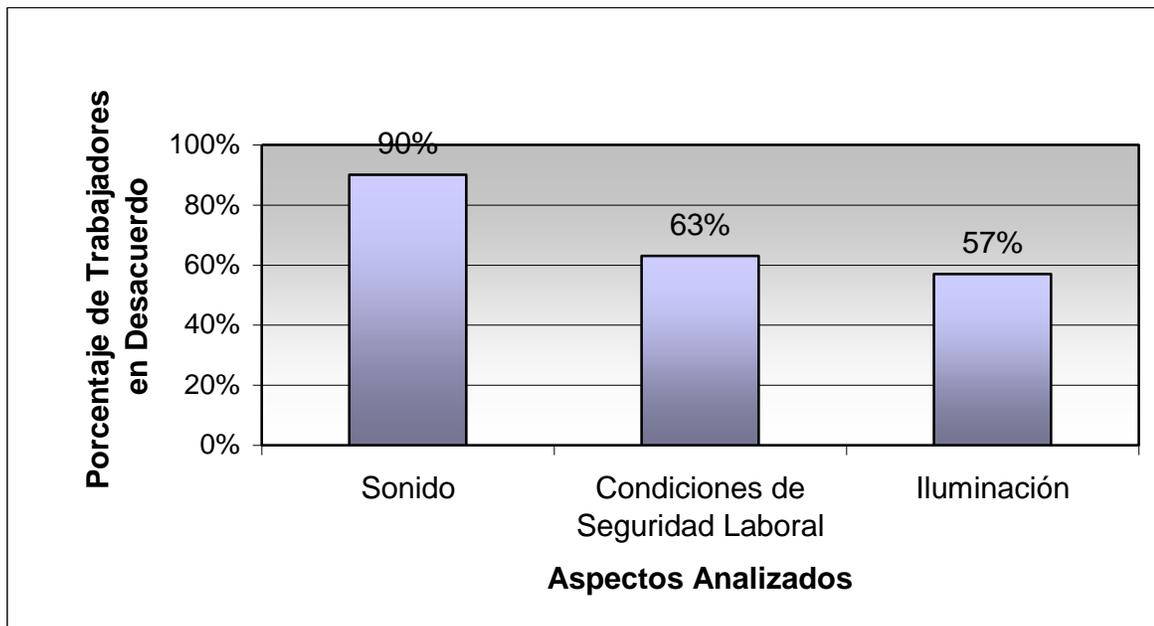


Figura 2: Elementos de infraestructura, Diagrama de Pareto de segundo nivel.

Este diagrama muestra que dentro de las prioridades de infraestructura la que mayor incidencia tiene en la insatisfacción de los trabajadores, para otorgar un servicio de calidad, es el sonido; esto lo argumentan diciendo que la obstrucción de la comunicación entre los clientes y ellos es alta cuando hay locutores promocionando productos o precios, o que el sonido de la música es muy alto en ciertos lugares de la tienda no escuchándose en otros; lo mismo pasa cuando se solicitan vendedores a puntos específicos de la tienda, si éstos se encuentran en lugares en que no se escuchen los altavoces, no acuden inmediatamente al llamado, debiendo el cliente esperar más de lo razonable, en muchos casos.

Respecto a las condiciones de seguridad, argumentan que no son adecuadas, reflejándose este argumento en que las metas de accidentes generalmente no se cumplen.

Respecto a la iluminación, es considerada como no adecuada, ya que la luz existente dificulta la visualización correcta de los flejes en ciertos lugares, sobre todo para personas de estatura baja o con alguna discapacidad.

La segunda prioridad, dentro de lo que presenta el diagrama de Pareto de primer nivel, es la jefatura. En este ítem se analizó las competencias, exigencias y decisiones de ella. Lo que se presenta en el siguiente diagrama de Pareto de segundo nivel:

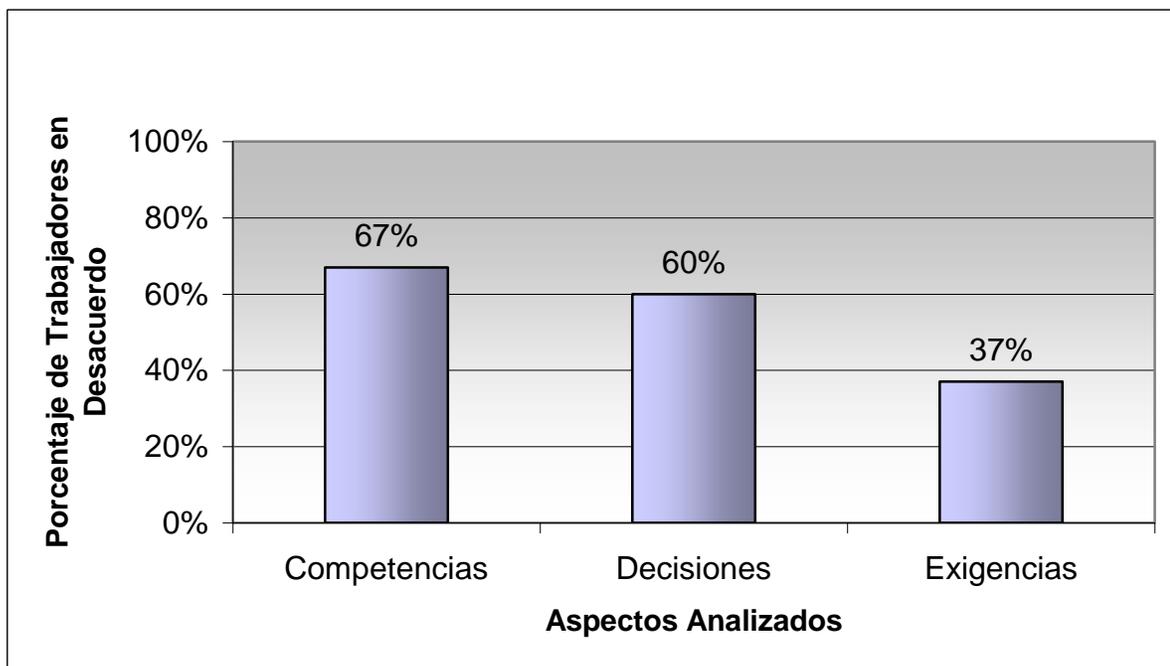


Figura 3: Aspectos de la jefatura, Diagrama de Pareto de segundo nivel

Los primeros factores a corregir de la jefatura son los relativos a las competencias. De acuerdo a la opinión de los trabajadores, en muchos casos éstos no son competentes al cargo, no manejando íntegramente los conocimientos que deben saber para desempeñarlo. Este factor, dentro de los otros dos analizados, puede verse como el más relevante, ya que producto

de la incompetencia toman decisiones erradas y en casos no oportunas y sus exigencias son inadecuadas (en casos muchas, en otros inexistentes).

El tercer aspecto que se ve en el diagrama de primer nivel son los relativos al ambiente laboral, dentro de lo que se analizó la relación con los pares y con la jefatura, obteniendo los resultados que se presentan a continuación:

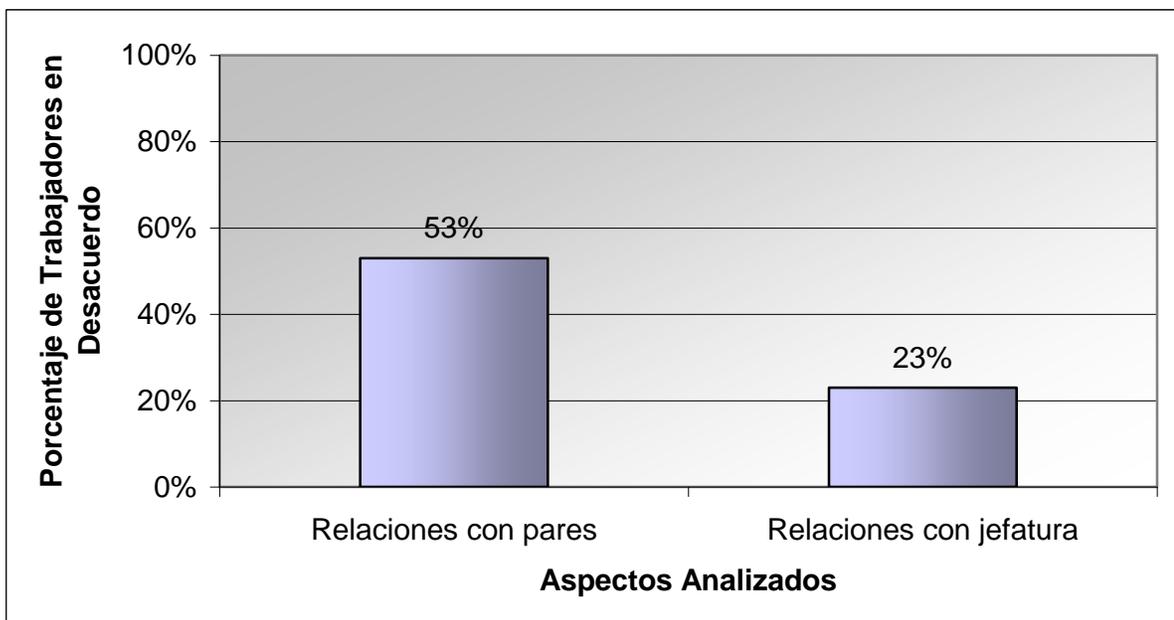


Figura 4: Elementos del clima laboral, Diagrama de Pareto de segundo nivel.

En general el clima laboral es visto como adecuado, sólo un 40% no está de acuerdo con las condiciones actuales, a lo que señalan no influyen mayormente en el desempeño laboral. De éstos un 53% dice no estar de acuerdo con las relaciones existentes, con sus pares y sólo un 23% con las de su jefatura, revelando que la relación con esta última es más importante que la dada con sus pares.

Por último, el diagrama de Pareto de primer nivel muestra que sólo un 32% no está de acuerdo con los beneficios otorgados por la compañía, y dentro de esto el más relevante es el

nivel de salarios seguido por los beneficios no monetarios y los descansos. Los porcentajes se presentan a continuación en diagrama de Pareto de segundo nivel:

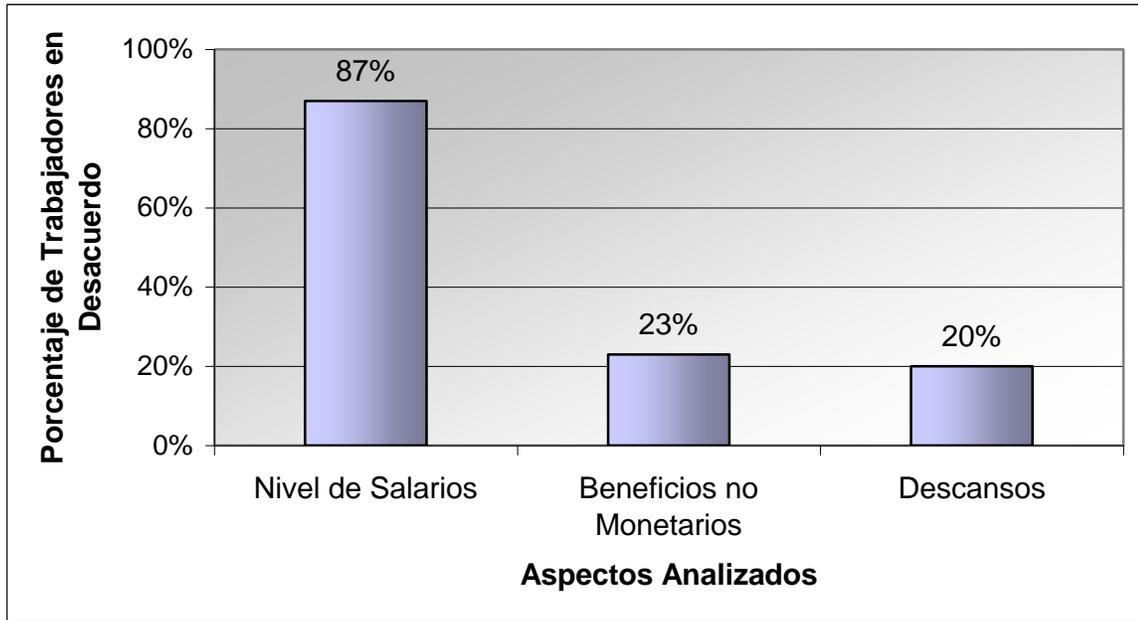


Figura 5: Beneficios de la empresa, Diagrama de Pareto de segundo nivel

De lo observado en este último ítem, el que mayor disconformidad presenta es el nivel de salarios, pero la mayoría de los encuestados coincidían en que, independiente del nivel de salarios que mantengan, siempre anhelarían uno mayor, por lo que se deduce que este factor siempre sería alto. En cuanto a los beneficios no monetarios y a los descansos en horas de trabajo, el porcentaje de disconformidad es pequeño, mostrando los encuestados un alto grado de satisfacción frente a estos aspectos.

## *DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES*

A continuación se presentan las preguntas de la encuesta aplicada a los clientes:

*1.- Dentro de la atención recibida ¿Cuál fue el sistema más deficiente?*

*2.- Si necesitó un vendedor, ¿Obtuvo una atención oportuna y adecuada de ellos?*

*3.- De 1 a 7, ¿Cómo evalúa la calidad del servicio de SODIMAC?*

*4.- Si llegara a Concepción una tienda que le da las mismas facilidades de crédito, que tiene los mismos precios y que vende el mismo tipo de productos que SODIMAC, ¿Se cambiaría a ojos cerrados de tienda?*

*5.- ¿Qué factor destaca, positiva o negativamente de la tienda?*

Mediante los resultados de esta encuesta fue posible extraer la opinión presentada por los clientes de SODIMAC S.A. Los Carrera, entre las que se pueden mencionar: los sistemas con más deficiencias, la calificación general que se le da a la tienda y la reacción ante la posible llegada de un competidor con las mismas condiciones de créditos y precios.

En relación al sistema con más deficiencias, el que presentó el mayor porcentaje fue el área ventas, seguido por el sector cajas al que le sigue el área de retiro de productos por despacho. Considerando estas tres áreas como sistemas críticos dentro de la atención otorgada a los clientes, se analizó los tiempos de espera de los clientes dentro de cada sistema. Para una mayor comprensión de los términos estadísticos usados en el estudio, se definirá cada uno de ellos.

- Cliente: Unidad que llega requiriendo la realización de algún servicio. Los clientes pueden ser personas, máquinas, partes, etc., en el caso específico de SODIMAC S.A. los clientes se refieren a personas.
- Cola: (Línea de espera) Número de clientes que esperan ser atendidos. Normalmente la cola no incluye al cliente que está siendo atendido.
- Canal de servicio: Es el proceso o sistema que está efectuando el servicio para el cliente. Este puede ser simple o multicanal, en el caso específico de SODIMAC S.A. el canal de servicio es simple, pues cada uno de ellos tiene una línea de espera.
- Tasa de llegada: Tasa a la cual llegan clientes para ser atendidos. En el presente trabajo se hará el supuesto que la tasa de llegada es constante, es decir, la tasa de llegada de SODIMAC S.A. Los Carrera es de tres clientes por minuto y será representada por  $\lambda$ .
- Tasa de servicio: Tasa a la cual un canal de servicio puede suministrar el servicio requerido por el cliente. Supondremos en el presente estudio que la tasa de servicio permanece constante en el tiempo. La tasa de servicio será representada por  $\mu$ .
- Prioridad: Método de decidir cual será el próximo cliente atendido. En el presente trabajo se usará la suposición más frecuente que es, “el primero que llega, es el primero que se atiende.”
- Tamaño de la población: Tamaño del grupo que proporciona los clientes. La población de SODIMAC S.A. Los Carrera es infinita, esto es por que, lo que se analiza en el presente estudio son los fenómenos de espera y éstos se rigen por la distribución

Poisson<sup>11</sup>, dado que trabaja con el número de accidentes que ocurren en un intervalo de tiempo. Todos los fenómenos de espera se distribuyen Poisson.

Se analizó una muestra de 50 clientes<sup>12</sup>, considerada homogénea ya que lo que se mide son tiempos de espera, y los tiempos no se estratifican, a los que se les tomó el tiempo desde que ingresaban a la tienda hasta que salían de ella. En el recorrido se observaba: el día y la hora de ingreso, el tiempo que demoraban en encontrar el primer producto buscado, una vez que encontraban este primer producto, en caso que necesitaran de un vendedor cuanto tiempo esperaban su atención, en el caso que fueran atendidos por un vendedor, cuanto tiempo le dedicaba este al cliente, una vez adquiridos los productos que necesitaba, cuanto tiempo estaba en la cola en el sistema de cajas esperando ser atendido, una vez terminada la fila, cuanto tiempo se demoraba en el sistema de cajas siendo atendido, en caso que retirara productos por despacho, cuanto tiempo se demoraba en ser atendido y cuanto tiempo se demoraba una vez que la atención se cursaba. Así se pudo calcular los tiempos promedio de espera de los clientes en cada uno de los sistemas detectados como críticos. A continuación se mostrará cada uno de los sistemas y los cálculos realizados de las tres áreas críticas con deficiencias:

---

<sup>11</sup> La distribución Poisson se distribuye desde cero a infinito.

<sup>12</sup> Los tamaños de muestras tomadas de poblaciones infinitas, se consideran inferior al 5% de la población total; los tamaños muestrales de poblaciones finitas deben ser mayor o igual al 5% de la población total.

## *DATOS*

Un día X trabaja una dotación de 184 empleados, de la que se detallarán sólo las áreas a observar:

- Ventas: 63
- Cajas: 24
- Despacho: 9

De esta dotación, en el estudio, se consideran, para efectos de cálculo, sólo los trabajadores de una jornada, pues es este número el que puede atender simultáneamente una cierta cantidad de clientes. Por esta razón los cálculos sólo consideran:

- Ventas: 32
- Cajas: 16
- Despacho: 4

El  $\lambda$  de despacho es distinto al de ventas y cajas, esto es por que no todos los clientes que ingresan a la tienda retiran productos por despacho.

	Ventas	Cajas	Despacho
Tiempo promedio de clientes en sistema (minuto/cliente)	2,1	1,23	8,77
$\lambda$ (cliente/minuto)	3	3	0,42
Trabajadores operando en área	32	16	4
$\mu$ (clientes/minuto)	15	13	0,46
P	0,20	0,23	0,92
Po	0,80	0,77	0,08
Lq	0,05	0,07	10,71

Tabla 1: Resultados de los tiempos de espera

### Interpretación de los resultados obtenidos

- $\rho$ : Indica la probabilidad de que el sistema esté ocupado, es decir, se estima que la probabilidad de encontrar el sistema de ventas ocupado es de 0,2, el de cajas es de 0,23 y el de despacho 0.92.
- $P_o$ : Indica lo inverso al anterior, es decir, probabilidad de que el sistema este desocupado cuando llegue un cliente.

- Lq: Indica el porcentaje de clientes que se espera hagan cola para ser atendidos, es decir, se espera que el 5% de los clientes que llegue a ser atendidos por un vendedor tendrá que esperar que se desocupe el sistema, en el área de cajas, se espera que el 7% de los clientes se mantenga en la línea de espera y en despacho, que todo cliente se mantenga, a lo menos, un espacio corto de tiempo en espera.

*RESULTADO DE HIPOTESIS PLANTEADAS (EN RELACION A LAS CONDICIONES PRESENTADAS POR SODIMAC S.A. LOS CARRERA)*

1. Existen áreas deficientes en el servicio y atención a clientes prestada por SODIMAC S.A., lo que dificulta la conformidad total de los clientes.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes, se puede observar que existen áreas deficientes, percibidas por los clientes, entre las mayormente mencionadas se encuentran el área de ventas, el área de cajas y el sistema de retiro de productos por despacho. Estas tres áreas mantienen un nivel de insatisfacción en los clientes, percibiendo el servicio como lento en la atención. Por lo anterior no se rechaza la hipótesis planteada.

2. Las decisiones de la supervisión, generalmente son vistas como razonables.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores, las decisiones de la supervisión son vistas como razonables sólo por un 40% de ellos, por lo que se rechaza la hipótesis planteada.

3. Las condiciones que la empresa otorga a los trabajadores, como la infraestructura, son adecuadas para que el personal otorgue una buena atención y servicio a los clientes.

Mediante los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores, se aprecia que los aspectos relacionados con la infraestructura de la tienda no son los que optimizan la calidad de la atención que éstos otorgan, pues en muchos casos dificultan la satisfacción plena de los clientes, por lo tanto se rechaza la hipótesis planteada.

4. Los clientes consideran que SODIMAC S.A. otorga un servicio de calidad.

La calidad del servicio otorgada por SODIMAC S.A. Los Carrera fue evaluada, a través de la encuesta aplicada a los clientes. En una escala de 1 a 7, la calificación promedio que obtuvo la

calidad del servicio es de 5.4 puntos, con argumentos tanto positivos como negativos. Entre los primeros fue mencionada reiteradamente la buena atención otorgada por el personal de la tienda, la variedad de productos que ofrece la compañía y la facilidad de crédito otorgada a los clientes. Como argumentos negativos los clientes mencionaron la higiene y presentación de la tienda y la atención demasiado lenta en los distintos sistemas. Si se evalúa esta hipótesis rigurosamente, se rechaza, pues no el 100% de los clientes considera que el servicio otorgado por la tienda es de calidad. Si se evalúa de forma menos estricta, se debe tener presente que mantener la satisfacción de toda la población de clientes, es una utopía, sin embargo se puede llegar a una mejor calificación.

5. Los clientes afirman que sólo compran en SODIMAC S.A. los artículos de construcción por que no tienen más alternativas, con las mismas condiciones de crédito ni de precios.

Esta hipótesis se rechaza ya que, el 60% de los encuestados dice no tener razones para cambiarse de tienda si las condiciones de precios y créditos son las mismas en otra tienda que comercialice el mismo tipo de productos.

## GLOSARIO

### Retail

Palabra inglesa que se usa para denominar la venta al detalle o por unidad.

### Benchmarking

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

### Cliente interno

Persona o departamento que recibe un producto, servicio o información (Output) que sale de otra persona o departamento de la misma organización.

### Cliente externo

Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual o esporádica.

### Fidelización

Técnica que consiste en potenciar la permanencia de los clientes en su relación con la empresa.

### Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se obtiene a partir de una estrategia competitiva y permite lograr una posición dominante en el mercado respecto de la competencia.

### Stakeholders

Se refiere a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento de la unidad.

### Relaciones Humanas en la Organización

Las Relaciones humanas son la interacción que se da entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados y órdenes jerárquicos.

### Amplitud (gama) de Producto

Se refiere al número total de productos que maneja la compañía.

### Profundidad de Productos

Indica cuántas versiones de cada producto se ofrecen dentro de la línea.

### Excelencia en el servicio

Un servicio es de calidad, cuando la experiencia del servicio supera las expectativas del cliente en cada situación específica. Es anticiparse a las necesidades del cliente en atención, disponibilidad de productos y asesoría. Es traspasarle valor y a su vez que sea percibida por el cliente. La excelencia en el servicio es una condición necesaria para fidelizar al cliente.

### Merchandising

Conjunto de técnicas y herramientas de marketing que se aplican en el punto de ventas para aumentar la rentabilidad.

### Código S

Horarios específicos del día en que los funcionarios de SODIMAC S.A. tienen como única función abordar y atender clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berry, Parasuraman y Zeithant (1988) “Estudio del Modelo de las Deficiencias” pp. 1-25

Cámara, D. (2001) “Dirección de Ventas: Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio” pp. 29-111

Carlzon, J. (1991) “El Momento de la Verdad” pp. 25-32

Chase, R. (1995) “Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones” pp. 30-32

Chiavenato, I. (2002) “Gestión del Talento Humano” pp. 360-389

Davis, K. (2003) “Comportamiento Humano en el Trabajo” pp.119-218

Denton, K. (1991) “Calidad en el Servicio a los Clientes” pp. 1-21 y 77-88

Dewey, J. y Lewin, K. (2001) “Calidad en el Servicio” pp. 25-36

Harvard Business Review. (1991) “Motivation” pp 15-31

Hax, A. (1997) “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” pp. 157-181

Jarillo J. (1992) “Estrategia de Negocios” pp. 31

Kaplan, R. Norton, D. (2000) “Mapas y Estrategias” pp.22-25

Kappelman, L. Prybutok (1997) pp. “Nuevas opciones estratégicas para los establecimientos hoteleros creando vínculos entre la calidad del servicio y la utilización de sistemas y tecnologías de la información” pp.3-11

Kotler F. (2003) “Fundamentos del Marketing” pp. 189-231

Lambin, J. (1995) “Marketing Estratégico” pp. 83-97

Lepage, H. “Mañana el capitalismo” pp.15.

Panico, J. (1773) “Teoría de las Colas” pp. 66-81

Porter, M. (2006) “Estrategia y Ventaja Competitiva” pp. 33-66

Porter, M (2000) “Ventaja Competitiva: “Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” pp. 51-135

Publimark (1998) nº 114 “Duelo de Gigantes” Septiembre pp. 48-53

Publimark (2004) nº 174 “Las 10 claves del Éxito” Marzo pp. 70-72

Publimark (1994) “La evolución y Revolución de las Multitiendas” Octubre pp. 6-10

Robbins, S. (2004) “Comportamiento Organizacional (conjunto)” pp. 219-422

Shamblin J. (1979) “Investigación de Operaciones: Un enfoque fundamental” pp. 56-72

Soria V. (2002) “Relaciones Humanas” Segunda parte, pp.123-195

Twin J. (1989) “Recepción y atención al público” pp. 22-45

Yip, G (1993) “Globalización” pp. 197-241

*PAGINAS WEB CONSULTADAS*

<http://www.sodimac.cl>

<http://www.masterconsulting.cl/induccin.html>

<http://www.diariopyme.cl/newtenberg/1389/article-32683.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)

<http://www.southlink.com.ar/vap/mercadotecnia.htm>

[http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/clientes/facilitar\\_compra.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/clientes/facilitar_compra.msp)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci3n_al_cliente)

<http://www.avantecdataflow.com/erp/portal/pagina.asp?ID=55>

<http://www.daemonquest.com/es/servicios/valor-de-cliente>

<http://www.marketingdeservicios.com/?p=33>

<http://www.masterconsulting.cl/servicios.html>

[http://www.ie.edu/empresaexcelente/revista\\_15.pdf](http://www.ie.edu/empresaexcelente/revista_15.pdf)

[http://www.gestiondeventas.com/cierre\\_de\\_ventas.htm](http://www.gestiondeventas.com/cierre_de_ventas.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Venta\\_cruzada](http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_cruzada)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/teorelhum.htm>

<http://www.proasetel.com/paginas/articulos/motivacion.htm>

<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/1.htm>

<http://www.elmundo.es/diccionarios/>

[http://www.sodimac.cl/NE/pdf/Fitch\\_Sodim307.pdf](http://www.sodimac.cl/NE/pdf/Fitch_Sodim307.pdf)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Sodimac>

<http://retailchile.blogspot.com/>

<http://www.easy.cl>

<http://www.construmart.cl/>

<http://www.mts.cl>

<http://www.chilemat.cl/>

## ASESORÍAS ESPECÍFICAS SOLICITADAS

Sr. Emilio Cisternas Ulloa, Magíster en Estadísticas, Profesor Universidad del Bío Bío  
Concepción.

Sr. Marcelo Ruiz, Gerente regional sur, SODIMAC S.A.

Sr. Boris Abos-Padilla, Gerente tienda, SODIMAC S.A. Los Carrera.