

---

# SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA MICROEMPRESA

---

FUNDACION



FORMAMOS / CAPACITAMOS A LOS  
EMPRENDEDORES DE MICROEMPRESAS

---

Luis Torres Rodríguez

---

SEGUNDA  
EDICION



---

SERVICIO AL CLIENTE  
APLICADO A LA  
MICROEMPRESA

---

FUNDACION AVANZAR  
Formamos / Capacitamos a  
los emprendedores de Microempresa

Luis Torres Rodríguez

PUBLICACION No. 12

Serie: AVANZAR  
Autor: LUIS TORRES RODRIGUEZ  
Tiraje: 100 ejemplares  
ISBN: 9978-44-074-7

Segunda Edición, tercera reimpresión  
Febrero de 2005

DIRECCION DE FUNDACION AVANZAR  
Avda. América N31-234 y Mariana de Jesús  
Telefax: 223-7290 Casilla Postal: 17-16-1019  
e-mail: favanzar@punto.net.ec  
Quito - Ecuador

Impresión: QUALITYPRINT Centro de Soluciones  
Digitales  
Bello Horizonte E11-44 y Av. Coruña  
254 7548 / 254 7691

## CONTENIDO

---

	Pág.
• Presentación.....	1
• ¿Qué son las empresas?.....	3
• ¿Qué quieren los empresarios?..	5
• ¿Qué son los servicios?.....	8
• ¿Qué es el cliente?.....	12
• Liderazgo del servicio.....	17
• Gente para el servicio.....	20
• Medición de los servicios....	23
• Bibliografía	



## PRESENTACIÓN

En los continuos talleres de capacitación en "Gestión Microempresarial" que Fundación Avanzar dicta a los dueños de actividades comerciales, servicios y producción microempresarial, escucho permanente el lamento de que el número de clientes se ha reducido, y que por tanto los ingresos y las ventas también han tenido el mismo efecto.

Una de las causas, según ellos, es la presencia de una fuerte competencia a nivel de grandes supermercados y de micromercados, que venden a precios más bajos.

Este lamento no es privativo de la microempresa, también lo encontramos en la mediana y gran empresa, al quejarse sobre la libertad para que ingrese gran cantidad de productos de Colombia, Perú, China, Corea o Brasil.

La preocupación de éstos empresarios es el precio de los productos y servicios. Estiman que el precio es el factor determinante en los resultados del negocio, lo que no es verdad completamente. Si bien es cierto que vivimos "un mercado de precios", debemos considerar también que el cliente busca valores, que le permitan satisfacer sus necesidades.

El cliente paga su dinero por el producto o servicio, pero más que ello, paga también

por una buena atención, agilidad, limpieza, educación y más valores que son el agregado que el empresario le pone a su negocio.

La microempresa por tanto si tiene una ventaja comparativa con los supermercados. Mientras en la microempresa, la dueña de la tienda conoce los nombres del cliente y su familia, y le trata por el nombre; en el supermercado no. Mientras en la tienda le puede vender en pequeñas cantidades y al fío, en el supermercado no. Mientras en la tienda comprende la situación del cliente, en el supermercado es una tarjeta o un monto de dinero.

La microempresa compite con los supermercados en "atención al cliente", que constituye la ventaja comparativa. Esta ventaja debe ser aprovechada por el empresario de la microempresa, para lo que requiere cambiar su actitud, mejorar el entorno del negocio, elevar su cultura, capacitarse permanentemente para renovar sus productos y sus servicios, trabajar con mucha honradez, es decir dar una atención excelente a su cliente.

Por esta razón consideramos totalmente conveniente entregar un manual ágil y comprensible al empresario de la microempresa, para que mejore su negocio, lo que es posible sólo si mejora como persona.

El éxito o el fracaso de la microempresa y de todo negocio, no está simplemente en los

precios, sino en la atención que usted como persona le entrega a su cliente.

Las empresas exitosas compiten sobre la base del valor y no del precio. Estamos obligados a alcanzar la excelencia en la atención al cliente, sino queremos sucumbir ante la competencia más preparada y competente.

Luis Torres Rodríguez

# ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS?

1

Son organizaciones económicas, compuesta por varios factores, principalmente el humano, que persigue rentabilidad social y económica. Las empresas se miden no por los bienes materiales que tiene, sino por sus recursos humanos. Las empresas son seres vivos que nacen, crecen, desarrollan y mueren. Requieren de constantes y permanentes cuidados. Deben renovarse y actualizarse en el tiempo. Deben disponer de productos de calidad y a precios accesibles a los clientes. Las empresas constituyen el medio para que una persona alcance su realización y cumpla una de las principales funciones del ser humano: servir a los demás. A través de las empresas, los empresarios prueban sus capacidades y son el reflejo de lo que son sus dueños o accionistas.

¿Qué quiero obtener con mi empresa?

Deseo servir correctamente a los clientes ¿Cómo?

---

---

Deseo satisfacer necesidades de la sociedad ¿Cómo?

---

---

Deseo aportar al desarrollo de mi país  
¿Cómo?

---

---

---

---

---

---



**LAS EMPRESAS DE  
SERVICIOS**

- Han nacido y deben gestionarse por y para el cliente.

## ¿QUÉ QUIEREN LOS EMPRESARIOS?

2

Por lo general las empresas lo que buscan obsesionadamente son las ganancias económicas, a través de mayores ventas de sus productos o servicios. Es un razonamiento aparentemente lógico, fruto de lo que escuchamos en las aulas universitarias, donde llenan el pizarrón con cálculos del TIR y el VAN, donde la rentabilidad determina si es buena o mala la actividad económica de la empresa.

Este enfoque es una minimización de lo que realmente hace una empresa. Crear una empresa para que me de dinero exclusivamente, es como pensar que la cabeza sólo puede servir para ponerse el sombrero. El empresario más allá que satisfacer las necesidades básicas de la alimentación o satisfacción material, debe tratar de encontrar su trascendencia, su satisfacción interna y su realización personal. Los empresarios para salir adelante deben convertirse en líderes y no en simples administradores.

De éstas reflexiones podemos deducir dos tipos de empresarios:

"Los que pasan la vida soñando  
o los que dan vida a sus sueños "

"Los que sueñan con logros  
o los que logran sus sueños "

"Los que siguen las huellas  
o los que la dejaron "

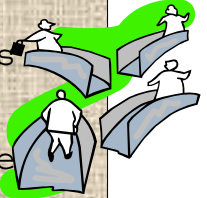
"Los que ven para poder creer  
o los que creen antes de ver "

"Los que te pisan al subir  
o los que suben a ayudar "

Los que te dan confianza  
o los que te quitan "

"Los que dan sin pedir a cambio  
o los que te piden el cambio "

"Los que hacen, reproducen y  
mueren  
o los que hacen, producen y nunca  
mueren."



¿Desde mi posición de empresario, que deseo?

Deseo obtener ganancias económicas  
¿Cómo?

---

---

---

---

Deseo mejorar las condiciones de vida de mi familia ¿Cómo?

---

---

---

---

Deseo crecer como persona ¿Cómo?

---

---

---

---

¿QUÉ SON LOS SERVICIOS?

Son los procesos, compuestos por percepciones, actitudes y motivaciones que el cliente tiene, antes, durante y después de la compra del producto o del servicio. Son los intangibles de la empresa, valorados por la persona que demanda, y entregados por la persona que ofrece.

Ejemplos:



1. Al utilizar un vehículo de transporte público de una ciudad a otra, pagamos una cantidad de dinero por varias cosas:



POR LO QUE PAGA	POR LO QUE NO PAGA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Seriedad</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Buen trato</li> <li>• Limpieza</li> <li>• Música suave y agradable</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad exagerada;</li> <li>• Incumplimiento del viaje por falta de pasajeros;</li> <li>• Asientos duros y no reclinables;</li> <li>• Agresiones verbales y proccadidad del controlador o del chofer;</li> <li>• Vehículo sucio y mala presentación del conductor;</li> <li>• Música de cantina y en</li> </ul>

	alto volumen.
CONSIDERACIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL PRECIO	CONSIDERACIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL PRECIO
Precio Bajo	Precio alto



2. Al ingresar a comprar un producto en una tienda de abastos, el cliente paga por lo siguiente:

POR LO QUE PAGA	POR LO QUE NO PAGA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen trato</li> <li>• Buen producto</li> <li>• Lugar limpio</li> <li>• Atención rápida</li> <li>• Vuelto exacto</li> <li>• Envoltura o empaque adecuado</li> <li>• Peso correcto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por descortesía y despreocupación</li> <li>• Productos dañados y malos</li> <li>• Suciedad y mala presentación</li> <li>• Demora en la atención</li> <li>• Argumentar que no tiene vuelto</li> <li>• Un empaque ajado y pequeño, en relación al producto adquirido</li> </ul>
CONSIDERACIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL PRECIO	CONSIDERACIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL PRECIO
Precio Bajo	Precio alto




Las empresas exitosas compiten sobre la base del valor y no del precio. "El valor equivale a los beneficios recibidos a cambio de las molestias soportadas. El precio es una de las molestias. La grosería, la incompetencia, la inconveniencia, la negligencia, la

inflexibilidad, la injusticia, la falta de interés o la indiferencia son el precio que muchos clientes se niegan a pagar. "

Las personas prefieren sacrificar su dinero antes que su persona. Prefieren pagar más por una buena atención, que menos por una mala atención.

" Cuando el servicio es malo, todo el mundo pierde. Pierden los clientes. Pierden los empleados. Pierden los gerentes. Pierden los proveedores. Pierden los accionistas. Pierde la comunidad. Pierde el país. La excelencia en servicio es más rentable, más divertida y mas conducente a un futuro mejor. "

" Las semillas de un servicio extraordinario se siembran en el compromiso colectivo de mejorar diariamente. "



## SERVICIOS

- El servicio es un proceso en el cual el elemento humano juega un papel vital.
- Se pone en juego las percepciones, actitudes, motivaciones.
- El servicio al cliente es parte de la calidad total.

MIS SERVICIOS AHORA Y MAÑANA

¿CÓMO SON MIS SERVICIOS AHORA?	¿QUÉ CAMBIOS REALIZARÉ PARA MEJORAR MIS SERVICIOS?

## ¿QUÉ ES EL CLIENTE?

La empresa considera a una persona como cliente a aquella que:

- vuelve a nuestro negocio varias veces (fidelidad);
- tiene agrado en que le sirvamos (satisfacción);
- se siente muy bien con nuestra atención (simpatía);
- encuentra los productos que ella requiere (cubre sus necesidades); y,
- le hacemos crecer su autoestima (es bien tratada).

El cliente es la persona más importante en nuestra empresa, puesto que es quien mantiene a nuestra empresa y es el que nos paga los sueldos. Es la razón de existir de nuestra empresa, ya que hemos creado la empresa para servirle a él.

### DEFINICION DEL CLIENTE

- Aquel que tiene fidelidad, simpatía, agrado, satisfacción, cubre sus necesidades y es bien tratado.



## Hay dos tipos de clientes: Externo e Interno



El Cliente Externo es aquel que viene a comprar nuestro producto o servicio y requiere un trabajo correcto, precios bajos, personal calificado y suficiente, servicio completo, trabajo planificado, servicio ágil y empleados preocupados y corteses.

### SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO

- Trabajo correcto
  - Precios bajos
  - Servicio completo
  - Trabajo planificado
  - Servicio ágil
  - Empleado preocupado y cortés
- Personal calificado y suficiente



El Cliente Interno en la empresa es el "compañero" que "compra" documentos, expedientes, información, atención, para agregarle, complementar o cumplir con su trabajo. Es decir son los trabajadores de la empresa que para el cumplimiento de sus obligaciones requiere del cumplimiento de los demás. ¿Qué pasaría en un almacén donde hay una persona profesional que atiende muy bien a los clientes, pero que en cambio su compañero demora en traer el producto solicitado? ¿Qué pasa cuando el chofer del bus maneja adecuadamente el transporte, pero su controlador discute y pelea con los pasajeros, debido a la exageración en los precios de los pasajes? Simplemente que la imagen del servicio es pésima.



## SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Es el "compañero" que "compra" documentos, piezas, expedientes, para agregarle o complementar su trabajo. Esto se replica como una cadena en el proceso de producción o servicio.



Veamos algunas lecciones para servir al cliente:

1. "Los clientes son la razón por la cual estamos aquí. Cuiden de ellos. Háganles seguimiento, Asegúrense de que están satisfechos."
2. "Vendan a los clientes lo que necesitan y les queda bien."
3. "Pongan énfasis en la calidad de la mercadería. No compren nada de lo que usted no se pondría."
4. "Permanezcan al lado de los clientes. Allí es donde ocurre todo. Los clientes desean ver a los propietarios."
5. "Hagan que sus clientes sean parte de su negocio. Ponga fotografías de ellos en las paredes."
6. "Conozcan sus existencias, sepan dónde están las cosas."
7. "Exhiban la mercancía. Dediquen tiempo a las cosas pequeñas."
8. "Sonrían siempre. El cliente espera ver una sonrisa."
9. "Ustedes no solo venden los productos o servicios. Ustedes se venden ustedes mismo. Los clientes compran porque son amigos nuestros."
10. "Promuevan su negocios durante las 24 horas al día. Póngase una camiseta con el nombre de su negocio."

¿Qué importancia tiene el cliente en mi empresa?

¿Estamos concientes de dar una buena atención al cliente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Sabemos que el cliente es nuestro jefe?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ Al cliente lo atendemos rápidamente ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ Le atendemos alegremente a nuestro cliente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Que realizaré para entregarle una excelente Atención al cliente?

---

---

---

---

---

## LIDERAZGO DEL SERVICIO

¿Es difícil prestar un servicio excelente a cada cliente, día tras día, mes tras mes? Debemos estar concientes que no es fácil. Pero es inmensamente gratificante, no sólo desde el punto de vista financiero sino también desde el punto de vista espiritual. La excelencia es el alimento de las personas que se auto realizan.

¿A los ecuatorianos nos agrada el servicio de transporte público, urbano o interprovincial? La respuesta es no. Es un pésimo servicio donde el liderazgo y la excelencia son conceptos inexistentes.

¿Qué necesitamos para que las personas que nos dan el servicio cambien de actitud y se conviertan en líderes?

Que estén concientes de la importancia de su trabajo;

Que trabajen **no** por una obligación **sino** por la satisfacción de realizarse;

Que **no** están trabajando por un simple sueldo, **sino** por un reconocimiento;


Que sienta que es parte de un equipo y es considerado;

Que tenga ejemplos vivos de actitudes correctas y elevadas;

Que sus opiniones son tomadas en cuenta;

Que fruto de su trabajo está avanzando y progresando;

Que la empresa u organización crece y le reconoce.



PARA UN EXCELENTE  
SERVICIO

- El factor preponderante para un excelente servicio es la educación.

Sino hay este tipo de actitudes y de inspiración, tendremos servicios mediocres y malos, donde los trabajos se hacen por exigencias y bajo la amenaza de una sanción.

El amor al negocio es el combustible de las altas normas de los líderes de servicio.

Hay cuatro maneras de cultivar el liderazgo en servicio:

1. Nombrar o promover a personas competentes y que les guste hacer su trabajo;
2. Hacer que la persona responsable del servicio proponga soluciones o mejoras al servicio;
3. Confiar en la capacidad y buena fe de quienes están dando el servicio; y
4. Fomentar el aprendizaje, la capacitación y la educación en

## LA CALIDAD

- Aumenta la competitividad;
- Ahorra gastos;
- Simplifica el funcionamiento administrativo;
- Ahorra costos;
- Mejora la calidad del servicio;
- Aumenta la satisfacción del trabajador.



### ¿USTED Y SU ENTORNO ESTA CONCIENTE DE?

¿Lo que realiza le gusta completamente? Si  
\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Usted o su empleado no están para vender?  
\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

¿Usted está para servirle al cliente? Si  
\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Usted está lo suficientemente preparado?  
Si \_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_

## GENTE PARA EL SERVICIO

“Las personas que prestan servicios necesitan una visión de su trabajo en la cual valga la pena creer, una visión desafiante que proporcione energía emocional y genere compromiso. Esas personas necesitan sentir que son parte de un equipo y pertenecen a una organización que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan tener contacto con personas que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino.”

Las personas que son responsables del servicio deben conocer sobre los valores, las políticas, productos y prácticas de la empresa. Además deben aprender a identificar las necesidades y expectativas de los clientes; lo que ofrecen los competidores y el entorno económico tecnológico de las empresas que se encuentran en la misma línea.

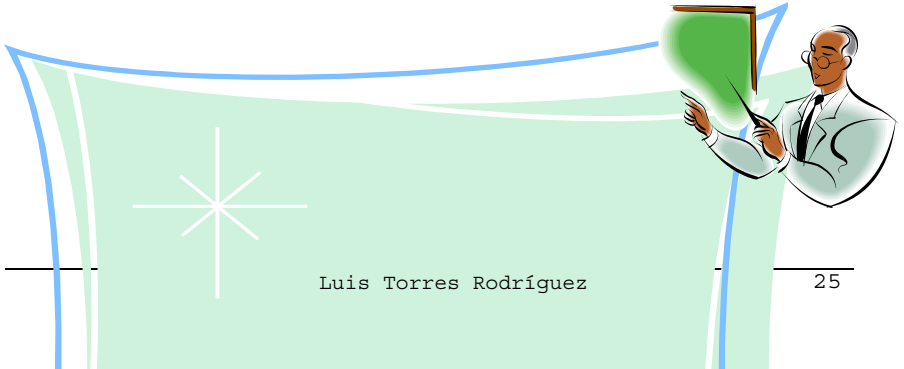
Para conseguir estos objetivos, los dueños o líderes de las empresas requieren preparar, desarrollar destrezas y conocimientos de servicio, para que puedan prestar servicios extraordinarios. La preparación y desarrollo es una actividad permanente, es un camino sin fin, con muchas paradas.

Los dueños de las empresas o sus empleados, están equivocados al pensar que por asistir a un taller o curso, están “capacitados” para dar un servicio. Muchos empresarios

sostienen simplemente que no tienen los suficientes recursos para capacitarse y por tanto no lo hacen. Este es el camino más seguro a la mediocridad en el mejor de los casos, y en la desaparición en el peor. La supuesta falta de recursos para capacitarse es simple demostración de una pésima administración empresarial y la inexistencia de un liderazgo.

Los empresarios si quieren convertirse en líderes de los servicios que entregan, deben aplicar las siguientes recomendaciones:

- Invertir en capacitación en áreas muy puntuales y necesarias para la empresa;
- Enseñar o conocer completamente a la empresa. No en sus partes operativas, sino en su filosofía, su visión, su misión, el por qué de la empresa;
- Institucionalizar un sistema de aprendizaje y capacitación permanente, como parte del trabajo que desarrolla;
- Aplicar métodos de aprendizaje a través de escuchar, leer, observar y practicar;
- Buscar el mejoramiento continuo, debe ser una actitud permanente que motive a todos los que conforman la empresa.



## VENTA DE SERVICIOS

- En la venta de servicios el centro de atención es la persona y la relación que se entabla con ella. El cliente en lugar de analizar las prestaciones de un producto esta interesado en la confianza y simpatía que le despierte el vendedor.
- En gran parte vender servicios es vender confianza, credibilidad y garantía.



### ACTIVOS vs. SERVICIOS

Instalamos un restaurante con los mejores acabados y el mejor menaje de cocina y vajilla, pero nos descuidamos del personal que atenderá a nuestros clientes. El local será un fracaso y posiblemente quiebre.



# MEDICIÓN DE LOS SERVICIOS

Muchas empresas tienen un concepto de calidad que proviene de sus procesos o criterios internos, lo que constituye una gran equivocación. Quien define y califica la calidad de los productos o servicios es el cliente. Por tanto para saber si estamos en niveles óptimos de atención al cliente debemos acudir a él. El cliente define la calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de los clientes.

## MEDICION DE SERVICIO

- La calidad del servicio debe medirse interna y externamente.
- La calidad del servicio externo está determinada por la satisfacción al cliente y la eficacia del servicio técnico.



¿Qué podemos obtener de preguntar a nuestros clientes sobre el servicio que le damos?

- a. Estimula y capacita al dueño y/o empleado para escuchar la voz del cliente;
- b. Descubre cuáles son las prioridades del cliente;
- c. Obtiene prioridades y guías para tomar decisiones;
- d. Permite deducir cuál es la imagen que tiene el cliente de nosotros;
- e. Revela si los cambios que hemos hecho están dando resultados;
- f. Alerta sobre las deficiencias de nuestros servicios;
- g. Proporciona datos útiles para el desarrollo de nuestra empresa.

### DISCONFORMIDAD DEL CLIENTE EXTERNO

- El 81% de las disconformidades tienen que ver con la conducta, actitud, y competencia del empleado



La información que todos requerimos sobre el desempeño del servicio lo podemos obtener a través de varias herramientas, entre las que podemos destacar las siguientes:

- Encuestas a los clientes
- Conversaciones con los clientes
- Informes de quienes están dando el servicio.

**Hoja de Evaluación 1: Para clientes  
externos**

1. ¿Cómo Calificaría a la atención en éste local?

regular \_\_\_ buena \_\_\_ muy buena  
\_\_\_ excelente \_\_\_

2. La atención fue:

lenta \_\_\_ rápida \_\_\_ cordial \_\_\_  
a desgano \_\_\_

3. El precio le parece:

Bajo \_\_\_\_\_ medio \_\_\_\_\_ alto  
\_\_\_\_\_

Recomendaciones que usted podría darnos

---



**Hoja de Evaluación 2: Para clientes  
internos**

1. ¿Tiene claro lo que pretende nuestra empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿ Está contento con trabajar en nuestra empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿ La responsabilidad está bien distribuida?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿ Permanecería trabajando en nuestra empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Recomendaciones que usted podría darnos

---

---

---

---

**MIS COMPROMISOS SON**

¿Cómo mejorare mi negocio para tener más clientes?

---

---

---

¿Qué realizare para vender satisfacciones en lugar de productos?

---

---

---

¿Qué actitudes asumiré con mis clientes?

---

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Berry, Leonard. "Un buen servicio ya no basta" 1996 Grupo Editorial Norma. Bogotá - Colombia.
- "Calidad del Servicio". Programa de Capacitación Municipal. 1998
- Paredes, Freddy. "Apuntes de Trabajo sobre Atención al cliente" 1998
- Geppert Mauricio. El Mundo de la Pequeña Empresa N°168

OTRAS PUBLICACIONES DEL AUTOR

---

- IESS: Institución Social o botín Político. 1986
- La Crisis del IESS. 1987
- IESS una Agonía en Cifras. 1989
- Seguro Social para los Informales. 1990
- La Microempresa en el Ecuador. 1995.
- Principios de contabilidad. 1995
- La Educación y la Microempresa. 1995
- ¿Cómo Administrar una Microempresa I y II. 1996
- Las Ventas Microempresariales. 1996
- El Régimen Legal de la Microempresa (Proyecto de Ley). 1997
- La Microempresa: Creación, formalización y legalización. 1999
- El Crédito Microempresarial en el Ecuador. 2000
- El Plan de Negocios 2002
- Administración Microempresarial 2003
- ¿Cómo generar Ideas de Negocios? 2004
- Liderazgo Microempresarial 2004
- El Microcrédito, ¿usura o apoyo? 2004

PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS DE AVANZAR

---

- El crédito microempresarial en el Ecuador
- Generación de Ideas de Negocios
- Comercialización microempresarial
- Liderazgo microempresarial
- La microempresa en el Ecuador
- La microempresa: creación, formalización y legalización
- El régimen legal de la microempresa (proyecto de ley)
- Capacitación para reinserción laboral
- Luces para las ventas
- Elaboración de carne y leche de soya
- Crianza de caracoles
- Desayunos (lunch) para escolares o ejecutivos
- Elaboración de yogurt
- Elaboración de quesos y mantequilla
- Elaboración de salsas de tomate
- Carnes ahumadas
- Manejo y explotación de las abejas
- Creación de huertos familiares urbanos
- Construcción de invernaderos caseros
- Elaboración de humus orgánicos y lombricultura
- El Microcrédito, ¿usura o apoyo?