

U.N.A.H

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE OCCIDENTE

C.U.R.O.C

TEMA:

SATISFACCION DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

ASIGNATURA:  
ANALISIS CUANTITATIVO I

ES UNA INVESTIGACION REALIZADA POR EL CATEDRATICO:  
INGENIERO JORGE EVELIO MIRANDA

Con la contribución de:

BRENDA ROXANY SOSA	20042100172
ORFA YAMILET AGUILAR COTO	9925260
DAMARIS MIRANDA	20052100080
MARIANA REYES JUREZ	9655119
KARLA VARELA	20022101004
ANA LUCIA SARMIENTO	20042100232
GLADIS ONDINA TABORA	20042100060

SANTA ROSA DE COPAN

24 DE MAYO DEL 2007

INDICE

Introducción	2
Objetivos	3
Planteamiento del problema	3
Justificación	3
Observación	3
Hipótesis	4
Marco teórico	5
Gráficos	21
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Anexos	46

## INTRODUCCION

En el siguiente informe damos a conocer el estudio realizado en algunas empresas de Santa Rosa de Copan, identificando que factores toman en cuenta los clientes para lograr satisfacer sus necesidades.

Así mismo estar al tanto de las necesidades de los empleados para desempeñarse con mejor eficacia en su lugar de trabajo.

Además contiene la opinión de los gerentes acerca de la importancia de mantener satisfechos a los empleados para así lograr mayor eficiencia en la atención del cliente externo

## SATISFACION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

**¿Qué tan satisfechos están los clientes y empleados de las empresas de Santa Rosa de Copan?**

### Objetivos

#### General:

Describir los factores que influyen para que un cliente este satisfecho.

#### Específico:

Describir los aspectos que hacen que los clientes internos se desempeñen con entusiasmo.  
Identificar que motiva a los clientes externos a adquirir un bien o hacer uso de un servicio.

#### Justificación:

Esta investigación dará a conocer cual es el grado de satisfacción de los clientes de Santa Rosa de Copan y además los aspectos que hacen que dichos clientes logren estar satisfechos.

A si mismo este estudio ayudara a los dueños de las empresas de Santa Rosa de Copan a saber que es lo que los clientes valoran y a si tener clientes satisfechos y convertirse en empresas mas competitivas.

#### Observación:

##### Cliente Externo:

Se observo que la mayoría de los clientes de Santa Rosa de Copan no están satisfechos en cuanto a la atención que se le brinda en dicho establecimiento, ya que esta muy deficiente; esto es debido a que la mayoría de empleados no están capacitados en el área de atención al cliente.

##### Cliente Interno:

Observamos que los empleados de Santa Rosa de Copan en su mayoría no se sienten satisfechos en su trabajo y a que esto se refleja en la atención que le brindan a los clientes externos.

#### Hipótesis:

##### Hipótesis de cliente externo:

Los clientes de Santa Rosa de Copan no están satisfechos la intención que se les brinda.

## Hipótesis de clientes internos:

Los empleados tienen un alto grado de inconformidad por los pocos incentivos que reciben como beneficios sociales económicos aseguramientos.

## MARCO TEORICO

### QUE ES UN CLIENTE

Un Cliente es la Organización o persona que recibe un producto.

Un Producto es el Resultado de un proceso.

Y un Proceso el Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

De la unión de los tres conceptos anteriores resultaría acertado plantear que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en esta puede ser considerado un cliente. O dicho de otra forma toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

Aún cuando conceptualmente, utilizando los conceptos anteriores, resulte sustentable el término de cliente interno no todo el mundo aceptará esta definición y es que entre ambos tipos de cliente existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran:

- Las necesidades que satisfacen.
- La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Se parte del hecho de considerar la satisfacción bajo un enfoque aditivo, es decir contemplando la satisfacción como el resultado de la suma de la satisfacción con cada uno de los atributos mediante los cuales los clientes valoran la calidad del producto recibido, pero esta suma no se realiza de forma tan simple sino que además se tiene en cuenta el grado de importancia concedida a los respectivos atributos.

### LA IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

No nos referimos, obviamente, al hecho de identificarlos por sus nombres sino a que el personal conozca las necesidades y expectativas que cada cliente tiene, y necesita ver satisfechas, cuando se acerca a su proveedor.

Las necesidades suelen ser fácilmente explicitables y objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio. Justifican el producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.

Otras se refieren a aquellos elementos "implícitos" que no se especifican por su propia evidencia. Corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas pero no siente la necesidad de explicitarlas. La normativa vigente, o lo que se denomina en cada sector "regla del arte"; entran dentro en esta categoría.

Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entra dentro de su marco de referencia; esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en sus propios términos.

Existen diferentes niveles de necesidades cuya satisfacción

Genera diferente impacto. La satisfacción de una necesidad considerada estratégica por el cliente induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común.

Las expectativas, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.

Es precisamente la existencia de expectativas, lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás.

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en el siguiente gráfico, en él se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

## LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

Debido al escaso crecimiento de algunos mercados, conseguir que sus clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes; disponer de clientes fieles es terriblemente rentable incluso a corto plazo.

En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

Para ello, a través de los procesos de medición de su satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.

Sólo consiguiendo niveles superiores de Calidad en el Servicio se consigue el compromiso personal del cliente con el suministrador.

## EL PROCESO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

Las necesidades objetivas e implícitas se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue "simplemente cumplir" y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel y ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo dan por supuesto.

Las expectativas, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:

Cultura y clima empresarial (ver criterio Liderazgo).

Estrategia, competitiva y políticas (ver criterio Estrategia y Planificación).

Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas (ver criterio Sistema de la Calidad).

Procesos operativos y de gestión documentados y respetados (ver criterio Procesos).

## LAS NECESIDADES QUE SATISFACEN AL CLIENTE:

El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: [alimentación](#), [transportación](#), [sed](#), [recreación](#), [recuperación del estado](#) óptimo de [salud](#), etc., mientras que en el caso del cliente interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios [clientes](#) internos, sólo acuden a las [organizaciones](#) para adquirir [dinero](#), cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de [afiliación](#), [seguridad](#), [autoestima](#), [autorrealización](#), [poder](#). Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para estas mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara.

## **LA DURACION DEL PROCESO DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES:**

Esta característica a pesar de ser la última tal vez sea la más importante pues es la que en nuestra opinión más influye en que no se reconozca por todos la existencia del cliente interno la duración del ciclo del servicio mediante el cual el cliente externo recibe el producto que satisface sus necesidades resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio que satisface las necesidades del cliente interno.

Usualmente los clientes externos consumen cualquier tipo de producto o reciben un servicio de atención personal de forma esporádica, incluso cuando la interacción es diaria, generalmente el intervalo de tiempo que le dedican a interactuar con el servicio para satisfacer una necesidad específica resulta pequeño en comparación con el total de horas del día, esto hace que durante ese breve periodo de tiempo el cliente externo se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

Esta brevedad induce a que el cliente sea más objetivo en su valoración y resulte muy difícil lograr modificar el proceso valorativo de este mediante la realización de cambios en sus expectativas, necesidades o en la propia valoración de lo recibido. Todo este proceso planteado podría resumirse como la contracción del ciclo del servicio mediante una comprensión de los momentos de verdad.

En contraposición a lo antes descrito está el proceso mediante el cual el cliente interno satisface sus necesidades. En este caso el cliente interno generalmente interactúa con el ciclo del servicio casi todo los días y como mínimo 8 de las 24 horas del día. De tal forma que el cliente interno rara vez espera que sus necesidades sean satisfechas de forma inmediata sino durante el transcurso del tiempo, esto hace que sus necesidades, sus prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este periodo, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio (empleador). Este otro caso podría resumirse como la dilatación del ciclo del servicio mediante la expansión de los momentos de verdad.

Otro argumento más a favor del cliente interno radica en el hecho de que como es sabido el concepto de proceso presenta un carácter relativo pues puede considerarse un proceso todas las actividades que se realizan en una entidad desde la recepción de la materia prima hasta el del producto terminado o el área de venta o por el contrario pueden considerarse procesos cada una de las áreas donde se realice algún tipo de operación durante la recepción, almacenamiento o transformación del producto inicial hasta convertirlo en producto final, por lo que entonces cada una de las áreas independientes dentro de la entidad podrían considerarse cliente de su predecesora en el proceso de transformación y por lo tanto sería un cliente interno, de igual forma dentro de una misma área cada obrero que realice una operación o conjunto de estas de forma independiente puede considerarse como ejecutor de un proceso y todo el que dependa de él será su cliente por lo que esto también será un elemento más que valide la existencia del cliente interno.

## **LA IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL O SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO**

Desde los años 70 han ido apareciendo multitud de intervenciones de recursos humanos bajo el epígrafe de análisis de clima laboral. Este enfoque nos permitía abordar diferentes tipos de acciones que caían bajo la explicación de la metáfora climatológica. Dicha metáfora explicaba su variabilidad aunque nunca nos dotaba de enfoques metodológicos y operativos para su corrección.

Este concepto de clima laboral como dinámica de opiniones internas fruto de percepciones diferenciadas por colectivos de la empresa ha evolucionado a un concepto de finales de los años 90, que es la satisfacción del cliente interno. Este mero enfoque entronca con un cambio de filosofía de rol de la dirección de recursos humanos, desde una visión técnica (interpretador del clima laboral) a una visión de servicio (opiniones y actitudes de los clientes internos).

El énfasis en satisfacer a este cliente soslaya cualquier interpretación cabalística de clima laboral y bajan a la tierra que los sistemas de gestión de recursos humanos pueden modificar una realidad y, por tanto, mejorar la percepción del. Desde los años 70 han ido apareciendo multitud de intervenciones de recursos humanos bajo el epígrafe de análisis de clima laboral. Este enfoque nos permitía abordar diferentes tipos de acciones que caían bajo la explicación de la metáfora climatológica. Dicha metáfora explicaba su variabilidad aunque nunca nos dotaba de enfoques metodológicos y operativos para su corrección.

En algunas ocasiones, a los viejos teóricos de recursos humanos les apreciamos que la visión tradicional de clima laboral tiene un gran inconveniente en la inevitabilidad del acontecimiento:

Si está previsto que llueva, lo sabemos antes para prevenirlo, pero en la mayoría de los casos no podemos huir de sus consecuencias.

Este concepto de clima laboral como dinámica de opiniones internas fruto de percepciones diferenciadas por colectivos de la empresa ha evolucionado a un concepto de finales de los años 90, que es la satisfacción del cliente interno. Este mero enfoque entronca con un cambio de filosofía de rol de la dirección de recursos humanos, desde una visión técnica (interpretador del clima laboral) a una visión de servicio (opiniones y actitudes de los clientes internos). El énfasis en satisfacer a este cliente soslaya cualquier interpretación cabalística de clima laboral y bajan a la tierra que los sistemas de gestión de recursos humanos pueden modificar una realidad y, por tanto, mejorar la percepción del cliente interno.

El enfoque del cliente interno impregna la metodología con una capacidad de influencia de la dirección de recursos humanos en el negocio. Conocer a mi cliente interno, detectar sus necesidades de recursos humanos, localizar sus variables motivacionales y desarrollar una comunicación fluida interna son variables de una apreciación de la satisfacción del cliente interno.

Podemos afirmar que son principalmente cinco facetas donde se muestra la superioridad de la visión de cliente a la visión de clima laboral:

1. En la primera visión, lo fundamental era "el análisis" nos referíamos sistemáticamente como análisis de clima laboral. Hoy día buscamos la "satisfacción" del cliente interno. Es un proceso proactivo y no reactivo. Se pone más el énfasis de los planes de acción que en el análisis causal. Se mantiene una orientación a soluciones más que una visión analítica orientada al proceso sino a la satisfacción.
2. Localizamos el cambio, lo importante es la satisfacción del cliente interno. Tenemos un sujeto donde apreciar nuestra acción y comparar los diferentes niveles de satisfacción. Esto nos permite operativizar unos planes de acción dirigidos a nuestros clientes, cuyo resultado los tengo que medir. Frente a una visión de análisis de clima laboral donde lo básico son las apreciaciones de los empleados, aquí son fundamentales aquellas que inciden en su visión de cliente interno. El cambio se centra en el cliente interno y, por tanto, en satisfacer a nuestro cliente externo.
3. Aunque muchas metodologías utilizadas en los análisis de clima laboral son básicas para la visión de satisfacción del cliente interno. En este último enfoque hay que destacar las herramientas de focus group. Estas técnicas cualitativas tienen la enorme ventaja de la capacidad de involucración de los agentes en el cambio. No se puede cambiar una percepción del cliente interno si este no se siente oído, atendido o incluso participando en las vías de solución de su insatisfacción como cliente interno. El focus group es una herramienta grupal de coordinación racional de una discusión fruto de las experiencias diferentes y que nos ofrece no sólo una visión rica de los diferentes públicos-objetivos sino que además ofrece la posibilidad de sentirse partícipe, y ser estrella en la solución del problema. De igual forma que los modelos tradicionales de análisis de clima laboral iban muy asociados al cuestionario, en el enfoque de satisfacción al cliente interno debe complementarse al cuestionario con grupos de discusión focus group.
4. En los procesos de análisis de clima laboral era fundamental identificar acciones correctoras y preventivas. En este nuevo enfoque no debemos olvidar las acciones educativas, el enseñar al cliente interno. Nuestras experiencias nos han demostrado que muchas percepciones de los empleados son fruto de equívocos y estereotipos culturales cuya solución no es una acción correctora sino hacer ver a los recursos humanos el error en su percepción. Este proceso de aprendizaje organizacional se debe emprender desde la primacía del cliente y, por tanto, como decía John P. Kotter "El cliente tiene siempre la razón, aunque yo le tenga que inducir a tener razón".
5. Por último, en relación a la productividad de la visión centrada en el cliente interno se encuentra la posibilidad de desarrollar acciones de marketing interno y no sólo técnicas. Cuántas veces hemos visto que al cliente interno lo que le falta es estar informado y bien comunicado sobre una política. La visión de marketing interno implica que cualquier sistema de gestión o proceso de recursos humanos debe tener en su diseño un criterio de comunicación. Lo importante no es sólo la bondad técnica del proyecto, sino la capacidad comunicativa que se desprende de dicho proyecto. La calidad de los sistemas de recursos humanos la configura el cliente interno. Por tanto, no son procesos dignos de escaparate externos profesionales, sino procesos aceptados y visualizados por el cliente interno como adecuado a su condición.

La comunicación interna no es un área más de análisis de clima laboral en el precipitados para que ocurra la combustión de la satisfacción en el cliente interno.

Como hemos querido exponer, la visión de satisfacción al cliente interno nos ha dotado de un mayor foco y operatividad en los conceptos de recursos humanos. Brindemos por este avance y solamente recordemos que el gran Leonardo da Vinci ya nos decía que "el hombre es la medida del cosmos". Por tanto, es el cliente interno el que determina nuestro quehacer como gestores de recursos humanos.

## **EL CLIENTE INTERNO Y LA CADENA DE CALIDAD**

Todo proceso de producción o prestación de servicios, tiene como objetivo final la satisfacción del cliente que todos conocemos, el cliente externo de la compañía, aquel al que finalmente van dirigidos nuestros productos o servicios.

Sin embargo, para lograr este objetivo tan anhelado por toda empresa, es necesario atravesar un proceso de transformación en usuario final.

Este proceso de transformación esta conformado por clientes internos, que son todas aquellas personas que dentro de la empresa reciben el trabajo de otras, para luego, agregar su contribución al producto o servicio antes de trasladarlo a alguien más.

Lo que se busca mediante un proceso de calidad, es lograr identificar y satisfacer los requerimientos de los clientes internos, con la finalidad de formar una cadena de calidad que se extienda hasta el cliente externo.

Pero entonces, ¿qué se debe hacer para formar una cadena de calidad? No existe una fórmula para formar una cadena de calidad, sin embargo una opción podría ser la siguiente:

Primero se establece el objetivo del grupo de trabajo, basándose en el cumplimiento de las expectativas del cliente externo.

Seguidamente, se procede a diseñar el proceso, es decir a establecer los pasos necesarios para poder alcanzar dicho objetivo para luego, asignar tareas específicas a cada departamento y persona que interviene en el mismo.

Una vez definido el proceso de producción o transformación, debe procurarse que cada persona que interviene en éste identifique a su cliente interno, para posteriormente propiciar un diálogo que permita, tanto al cliente interno como al proveedor interno, establecer los requerimientos de calidad. Con esto se estaría dando un paso para procurar una cultura de calidad.

Si se logra que los proveedores y clientes internos, interactúen para atender sus necesidades y problemas, trabajando en equipo en beneficio de los clientes externos y de la compañía, veremos que el esfuerzo por propiciar una cultura de calidad en la organización realmente valió la pena.

Finalmente podemos concluir diciendo que la calidad externa puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente. Es aquí en donde radica la importancia del cliente interno en el proceso de calidad.

## **LAS NECESIDADES QUE SATISFACEN AL CLIENTE INTERNO.**

El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc., mientras que en el caso del cliente interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para estas las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara.

Ambos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad sino un conjunto de estas. En el caso del cliente externo la amplitud del conjunto con mayor frecuencia resulta más amplia y conocida, si bien al consumir un refresco se satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta una necesidad de autorrealización si tiempos atrás el consumidor no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta.

Cuando se trata del cliente interno, a pesar de que múltiples son los autores que han descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y auto estima. Las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.

Mientras para todos resulta claro que la forma fundamental que posee el cliente externo para retribuir la satisfacción de una necesidad es el dinero, sin ignorar las otras, no todos se percatan que es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, mientras ruegan porque el cliente externo les haga el favor de dejarlo servirle.

En su miopía no se percatan que si el interno no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado.

Al igual que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado siendo el pago excedente del cliente externo la materialización del valor agregado por el cliente interno y en consecuencia la única vía de ganancia, son pues cara y cruz de la moneda que se llama ganancia.

En este trabajo se pretende demostrar, de forma muy simple y a través del empleo del método analítico, las razones por las cuales existe el termino cliente interno y por las que este no acaba de ser aceptado.

Excelencia de los Servicios" y "La Revolución de los Servicios", su uso no ha logrado generalizarse y es que no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente. Los que así razonan afirman "Cliente es quien paga" y estos no pagan sino que cobran.

## **EL CLIENTE EXTERNO**

En la gestión de Calidad Total se entiende que la empresa tiene varios clientes a los que ha de satisfacer:

Cientes internos: todo el personal que en ella trabaja

Accionistas

Proveedores de bienes y servicios

La sociedad, de la que recibe recursos y a la que devuelve bienes o servicios

Los clientes externos: toda la cadena de intermediarios hasta llegar al cliente o usuario final

Aquí también interviene la lógica de que es muy difícil conseguir satisfacer al cliente externo sin haber satisfecho al resto de clientes de la empresa. Siendo válido siempre, este extremo es mucho más evidente en los negocios que incorporen actividades de servicio.

## **CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO.**

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones.

La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.

### **La empresa debe realizar una serie de acciones en:**

Voz del Cliente. Obtener una visión realista de las necesidades y expectativas de sus clientes, diseñando y moderando "grupos focalizados" y utilizando el "Despliegue de la Voz del Cliente". Este método permite recoger y sistematizar los requerimientos de

calidad (Calidad Demanda), partiendo del contacto directo con los distintos segmentos del cliente, y establecer qué factores de calidad contribuyen, de manera más determinante, a hacer satisfactorio el producto o servicio.

**Factores de Calidad.** Analizar la prioridad de las características de calidad, tomando como base la opinión de los clientes actuales y potenciales e introduciendo la valoración recibida por las empresas competidoras como variable de estudio, de manera que la organización pueda alinear, con eficiencia, sus actividades y procesos con la consecución de resultados satisfactorios para el cliente externo.

**Medición de la satisfacción del cliente.** Realizar estudios de satisfacción del cliente, desarrollando cuestionarios de expectativas y de percepción de calidad, y aplicándolos a través de encuestas bajo distintos formatos (postal, entrevista personal, entrevista telefónica asistida por ordenador,...).

**Auditorias del servicio.** Auditar la calidad del servicio mediante auditores propios (en la medida que sea posible. Para ello, es necesario facilitar la capacitación de auditores de la misma organización en la evaluación de los factores de calidad del servicio.

**Sistemas de quejas y sugerencias.** Diseñar e implantar sistemas para procesar quejas y sugerencias, como medio para determinar los elementos más susceptibles de ser mejorados así como proyectar al exterior una imagen de calidad en el servicio.

### **Con estas actuaciones, las empresas podrán:**

Identificar las necesidades y expectativas de sus clientes.

Conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacer a sus clientes.

Poseer una estimación de lo que esperan sus clientes.

Medir cuál es el grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que ofrecen, obteniendo una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo.

Determinar los elementos "objetivo" de los planes de mejora.

Alinear su estrategia, políticas, procesos así como las habilidades y actuaciones de su personal con la satisfacción del cliente.

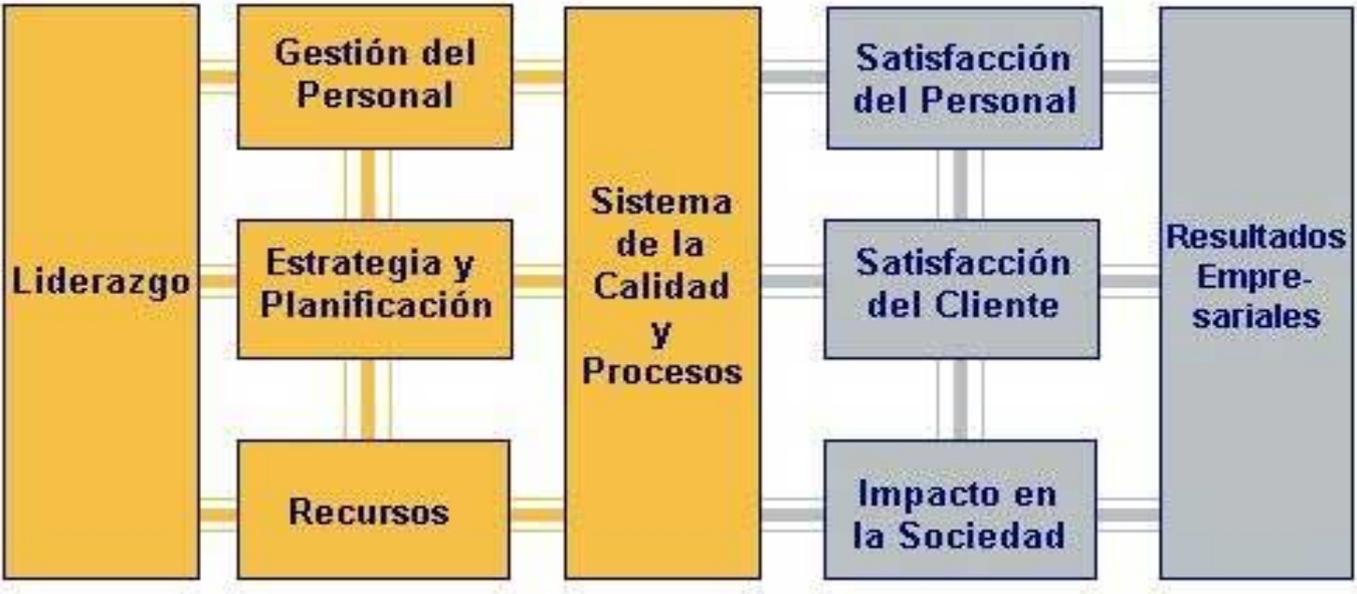
## **EL PODER DE ELECCION DEL CLIENTE EXTERNO.**

"El cliente es el Rey" afirman los que saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro.

No corre igual suerte el cliente interno, pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares, los otros clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades. Los que tienen trabajo ruegan por no perderlo pues de hacerlo tal vez no podrían volver a encontrarlo. Cuando un proveedor de fuente de empleo reconoce en uno de sus trabajadores una aptitud única o poco frecuente hace lo imposible por conservarlo concediéndole entonces el trato de cliente que siempre ha merecido y que rara vez le han otorgado.

En resumen el cliente externo goza de poder de elección pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección pues su oferta es abundante y lo que demandan es escaso. La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

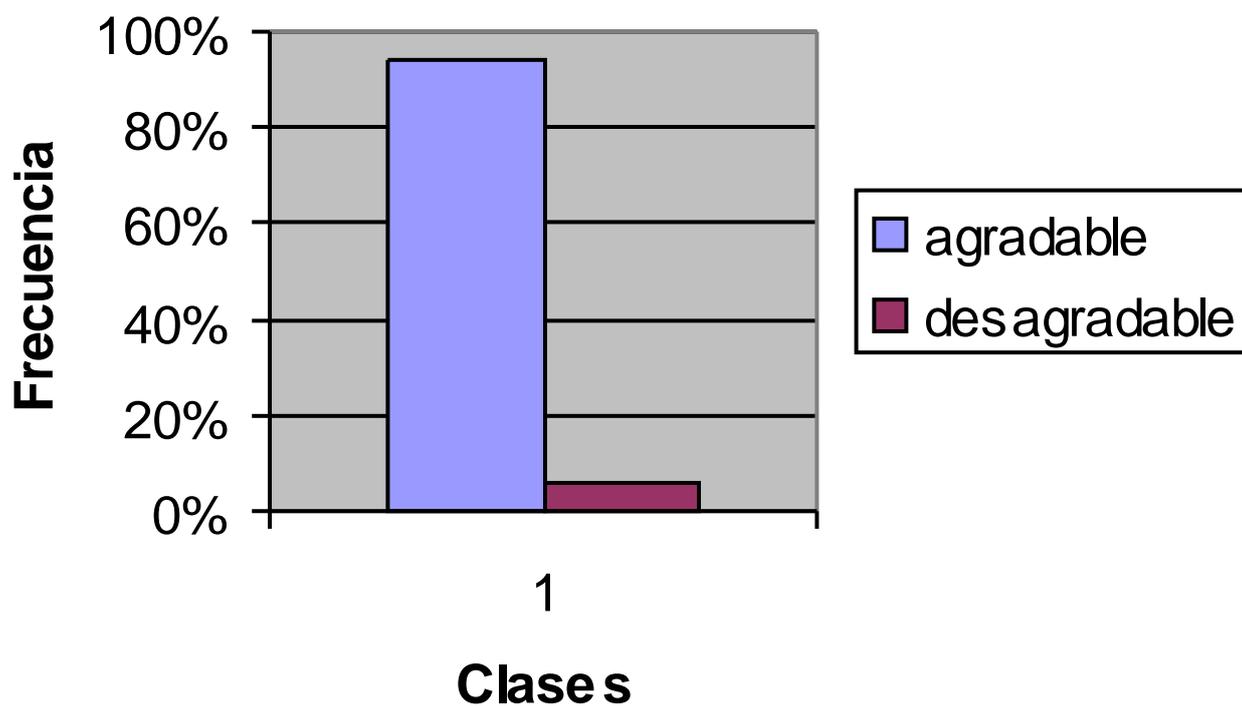
**¿Qué resultados está obteniendo la empresa con relación a la satisfacción de los clientes externos?**



Entre los nueve criterios que integran el modelo de excelencia, éste es el que más ponderación recibe: 20%. Este dato refleja la importancia que tiene, si bien es un efecto o resultado de la calidad en la gestión de los cinco criterios agentes o causas.

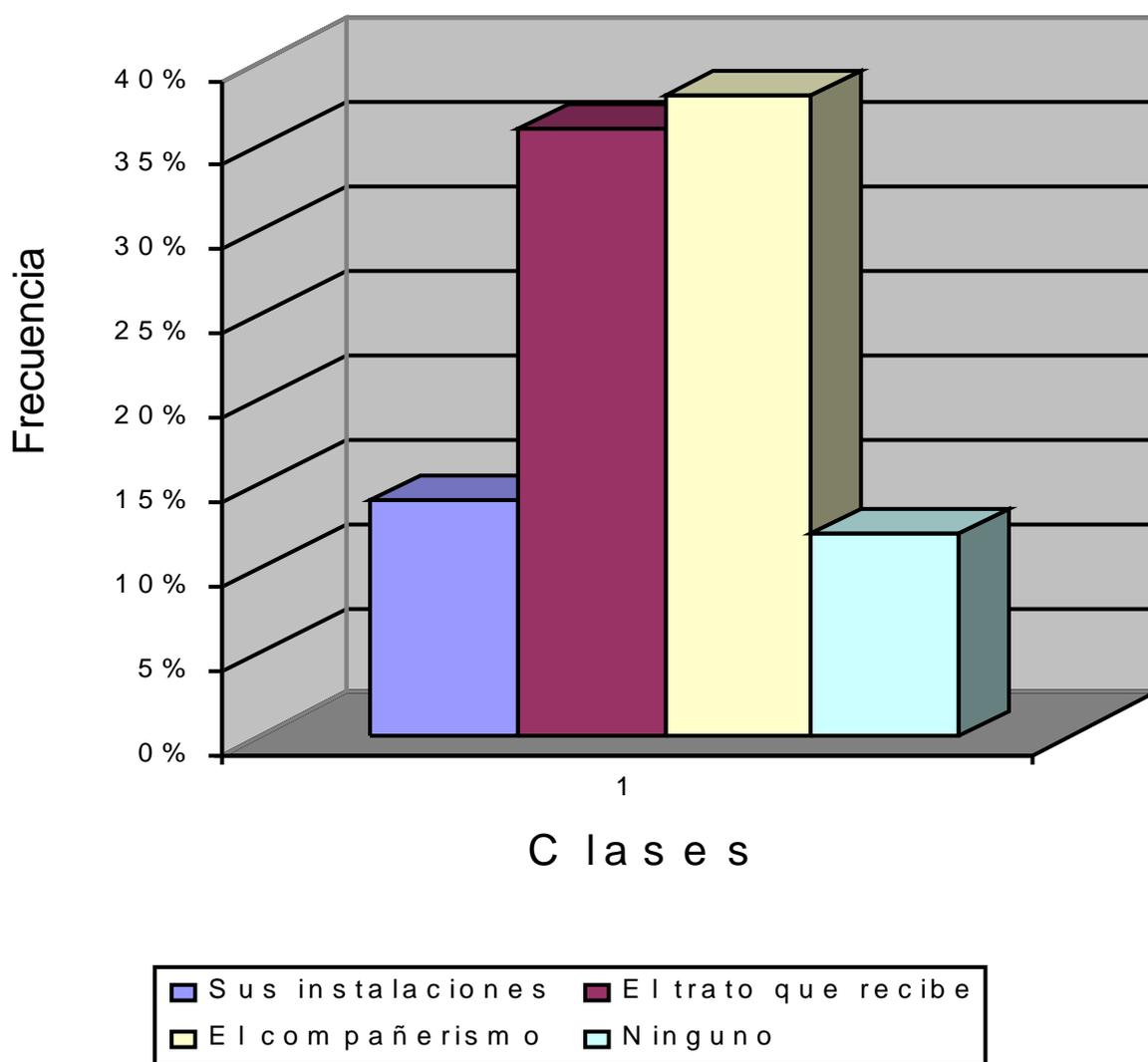
**GRAFICOS DE LA ENCUESTA REALIZADAS A LOS CLIENTES INTERNOS**

## Como considera usted el ambiente en el cual se desenvuelve



La mayor parte de los empleados consideran que el ambiente donde se desenvuelven es agradable para poder desempeñar bien su trabajo.

## que es lo que mas le gusta de su lugar de trabajo

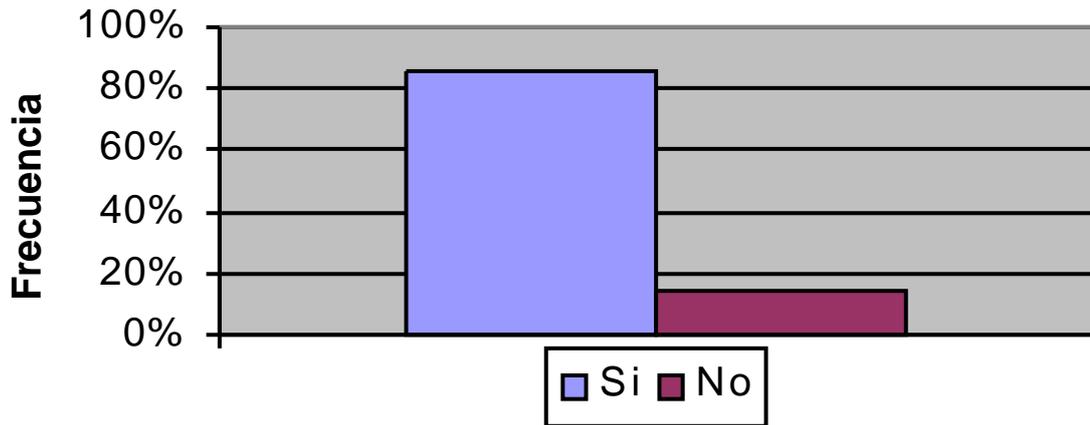


El cliente interno piensa que les gusta su lugar de trabajo en primer lugar por el compañerismo, segundo por el trato que reciben, y en tercer lugar creen que es por las instalaciones que tiene la empresa.

## Tienen una buena comunicacion con su jefe

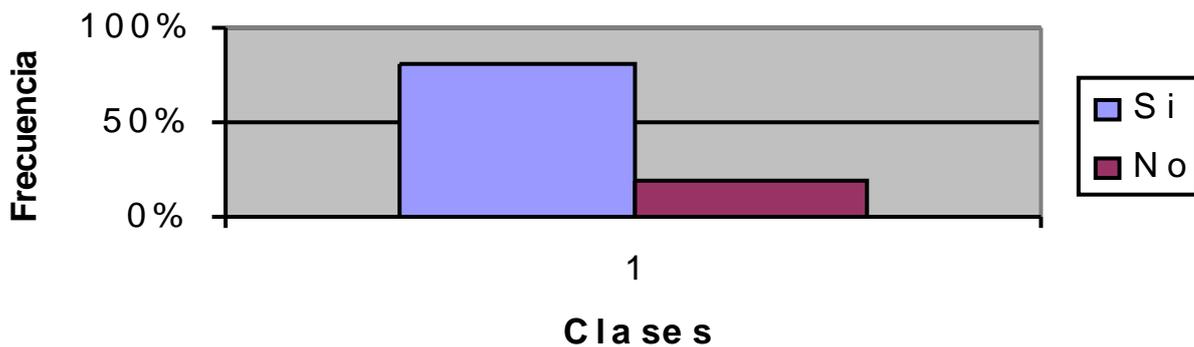


## Se identifica con el cargo que desempeña dentro de la empresa

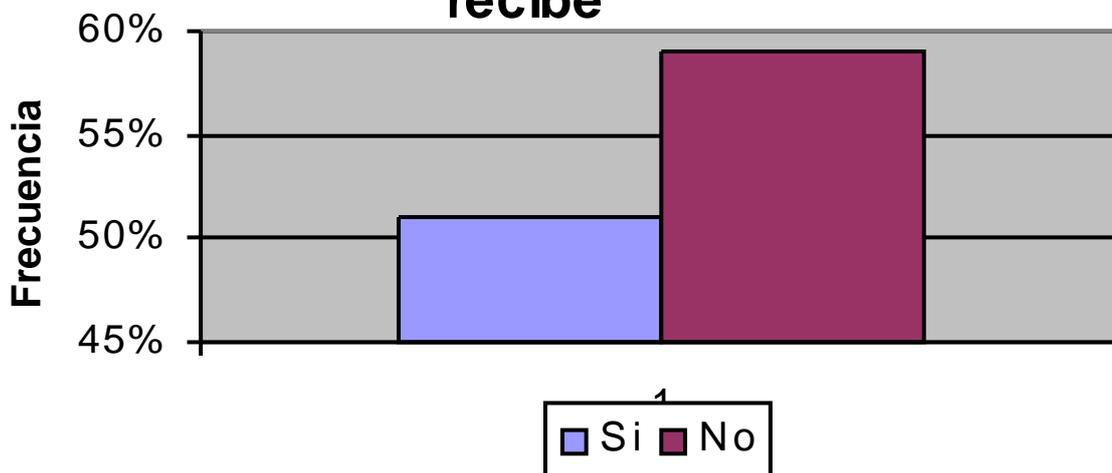


Las personal que laboran en las empresas encuestadas consideran que les gusta el cargo que desempeñan.

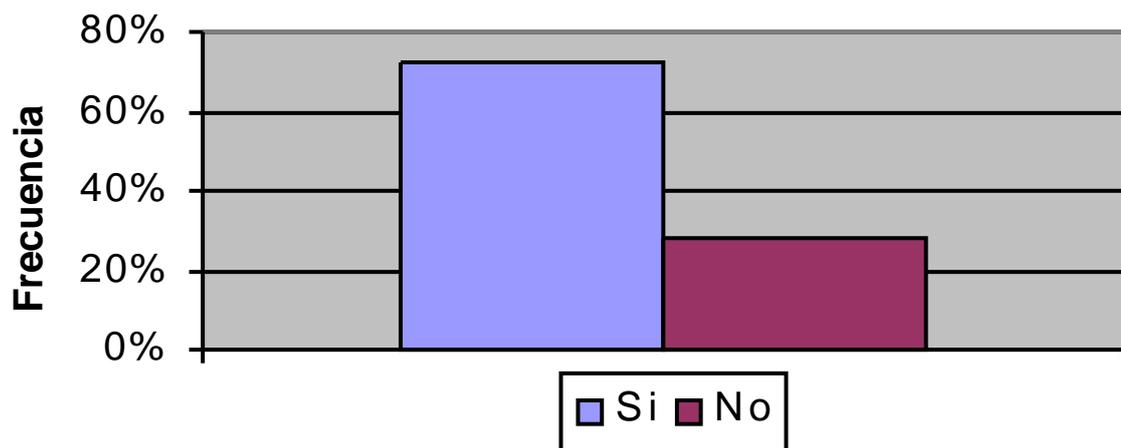
## Desarrolla su habilidades en su puesto de trabajo



## Esta conforme con el sueldo que recibe

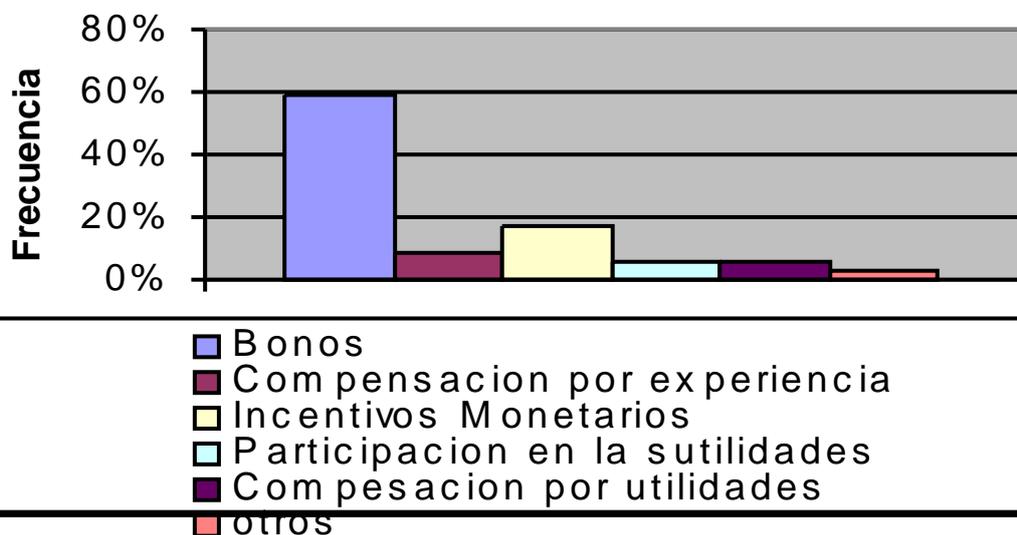


## Recibe incentivos por parte de la empresa

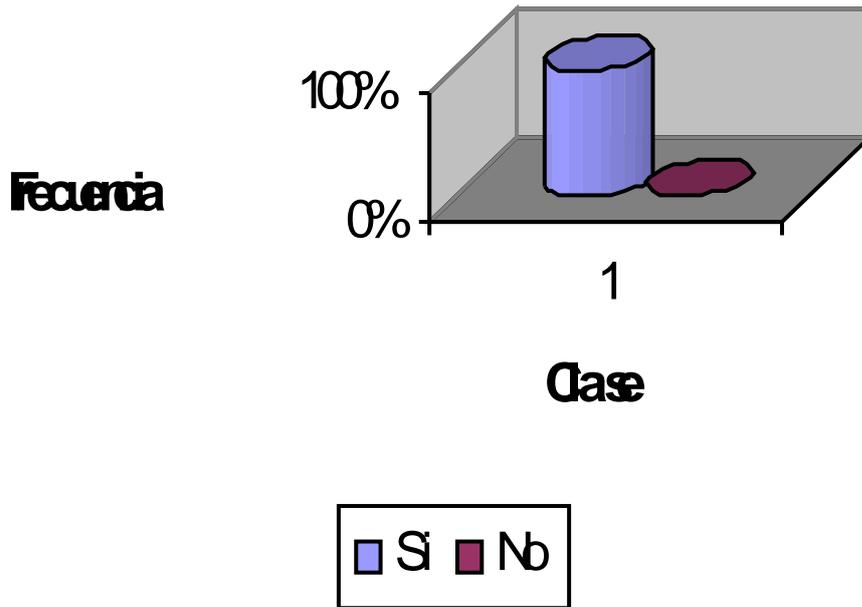


La mayoría de las empresas dan incentivos a los empleados según lo que ellos dijeron en las encuestas.

## Que clases de incentivos recibe



# Gastos de Beneficios



Consideramos según los datos obtenidos por las encuestas que la mayoría de los clientes internos gozan de beneficios en sus trabajos

## QUE CLASE DE BENEFICIOS RECIBE

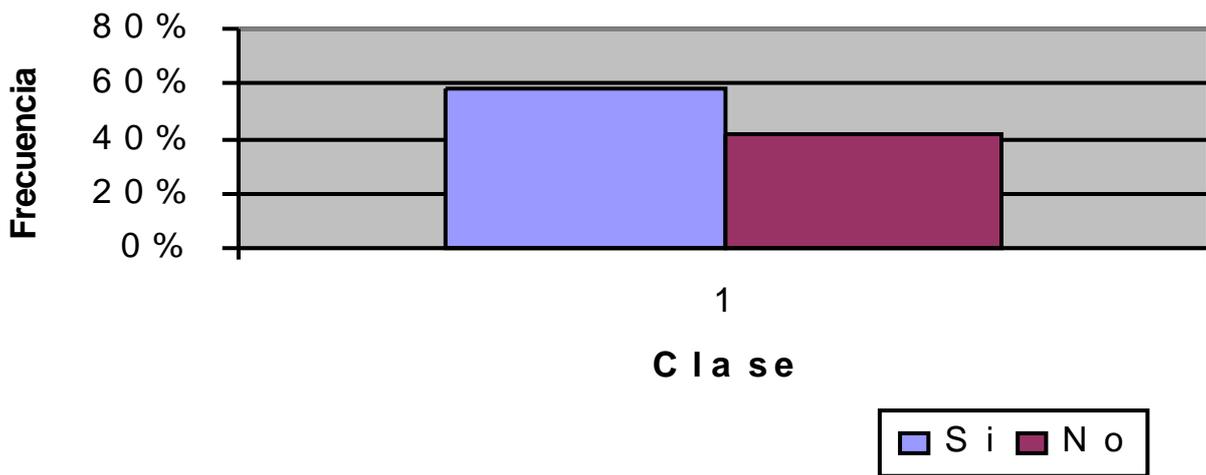
En una encuesta realizada a 45 empleados de Santa Rosa de Copan acerca de los beneficios que recibe en la empresa en la que laboran revelo los siguientes datos:

- Tienen beneficios en horarios flexibles 11
- Son beneficiados con los seguros médicos, vacaciones y horarios flexibles 3
- Gozan de vacaciones y horarios flexibles 4
- Los que tienen vacaciones y seguro medico 14
- Solo los que gozan de seguro médico 4
- Los que tienen vacaciones 23

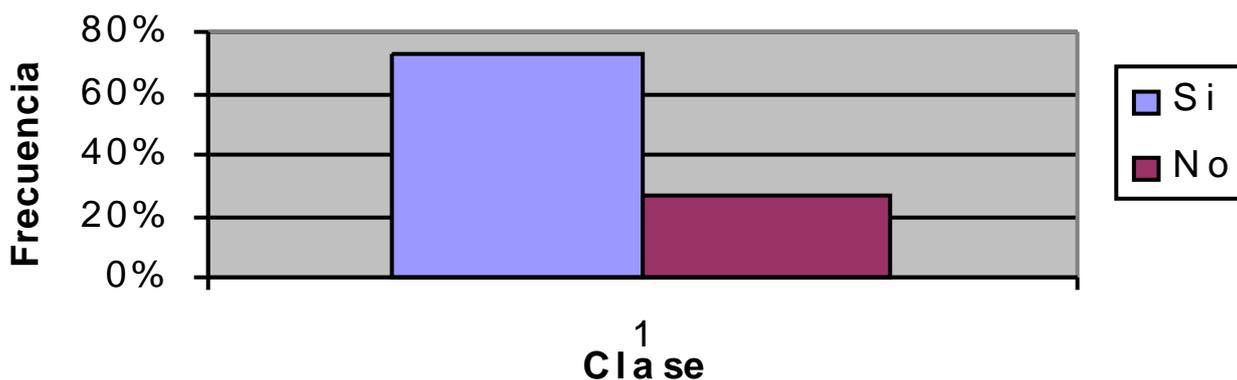
Cual es la probabilidad de encontrar a un empleado que gocé de horarios flexibles y seguro médicos

R// 0/45

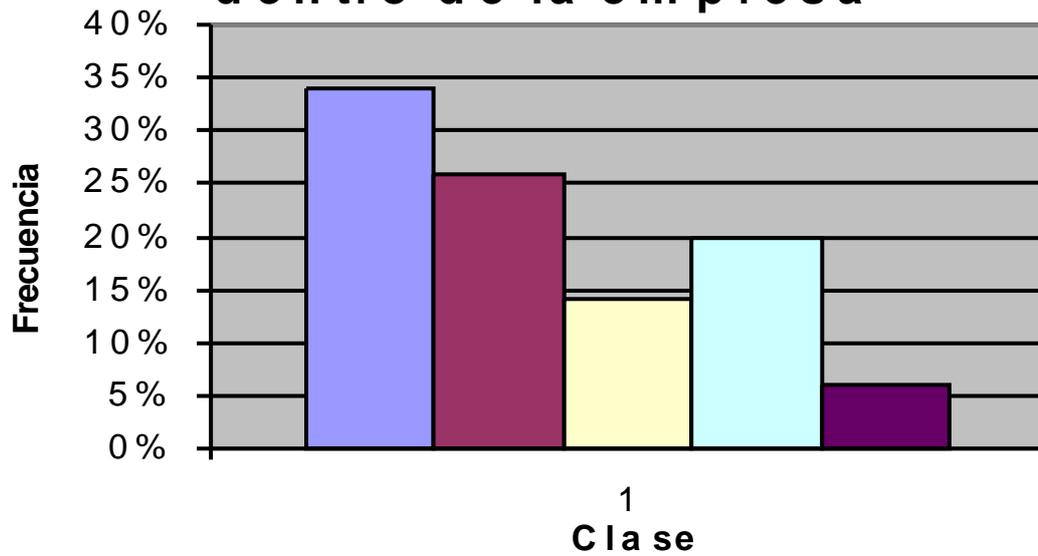
### La falta de incentivos y beneficio influye en el desempeño como empleado



### Tiene oportunidades de crecer dentro de la empresa



# Porque razones cree usted que no ha existido la oportunidad de crecer dentro de la empresa



- Porque es una empresa de familia
- Porque hay preferencia
- Porque no esta capacitado para desempeñarse en un cargo mas alto
- Porque tiene poco tiempo de laborar para la empresa
- otros

La mayoría de los empleados consideran que la razón porque no hay oportunidad de crecer en una empresa es porque casi todas las empresas tienen como líderes a sus familiares.

## GRAFICOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES EXTERNOS

## Al momento de adquirir un producto que aspectos toma en cuenta

100%

Frecuencia



Serie1

El cliente considero que al momento de adquirir un producto lo que mas le interesa es la calidad de este, como segundo lugar el precio y la atención en tercer lugar, así que si se le atiende bien o no, no les interesa mucho.

### COMO LE GUSTARIA QUE LO ATIENDAN AL LLEGAR A UN NEGOCIO

Se les pregunto a 45 clientes de Santa Rosa de Copan sobre como les gusta que se les atendieran al visitar un negocio:

17 Personas les gusta que los atiendan con rapidez

3 Personas desean que se les atienda con amabilidad y rapidez

Solo con rapidez 4

Solo con eficiencia 7

Con amabilidad y rapidez y eficiencia 6

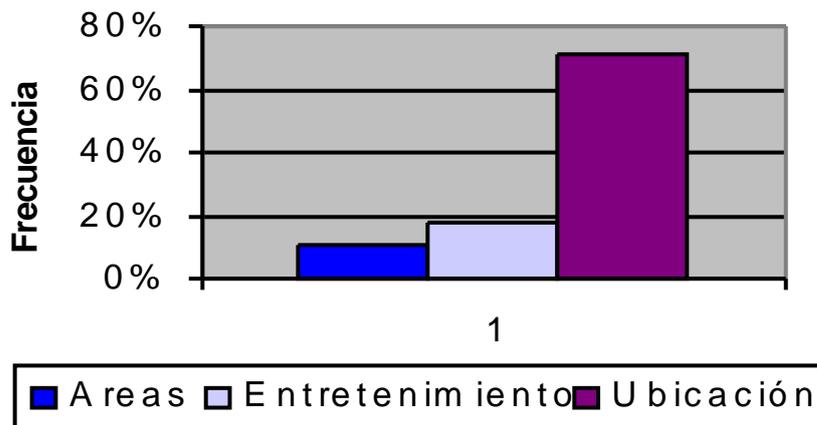
Solo con amabilidad 15

Con eficiencia 23

1. Cual es la probabilidad de encontrarse a un cliente que le gusta que lo atiendan solo con rapidez R// 4/45

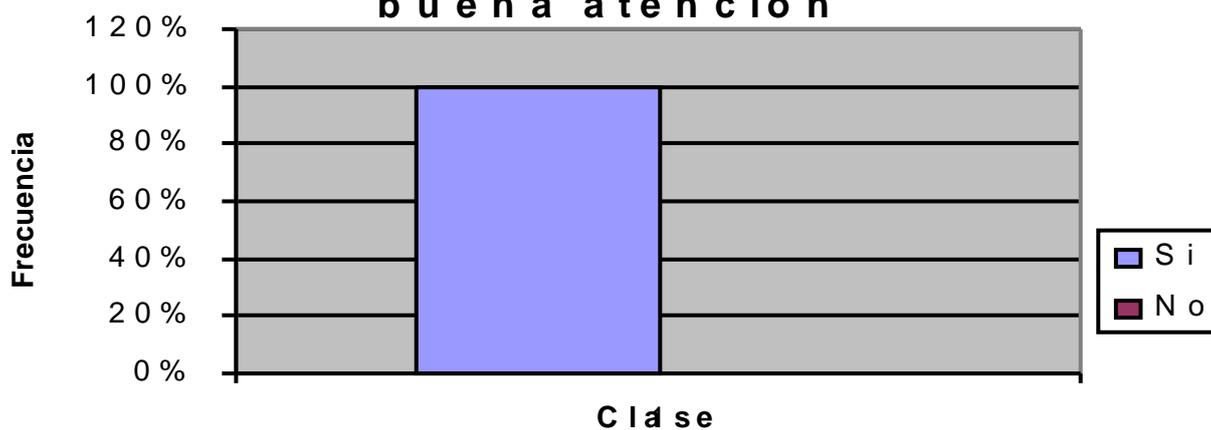
2. Cual es la probabilidad de encontrarse a un cliente que le guste que lo atienda con amabilidad R// 30/45

## Algunas de las empresas de Santa Rosa de Copan que usted visita cuentan con la adecuadas instalaciones



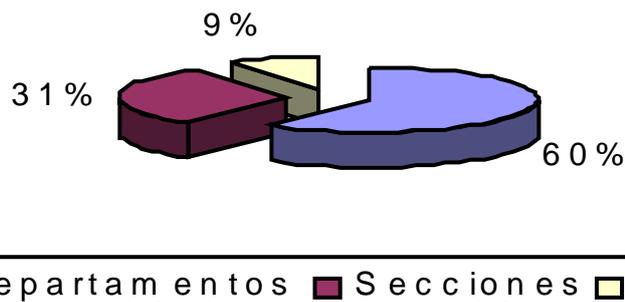
Los clientes consideran como más importante de una empresa la ubicación, y no si tienen áreas o entretenimiento.

## Considera que los empleados necesitan ser capacitados para una buena atención



Todas las personas encuestadas consideraron que deben ser capacitados los empleados para la atención al cliente ya que no saben atender al cliente.

## Como le gustaria que se le presente sus servicios

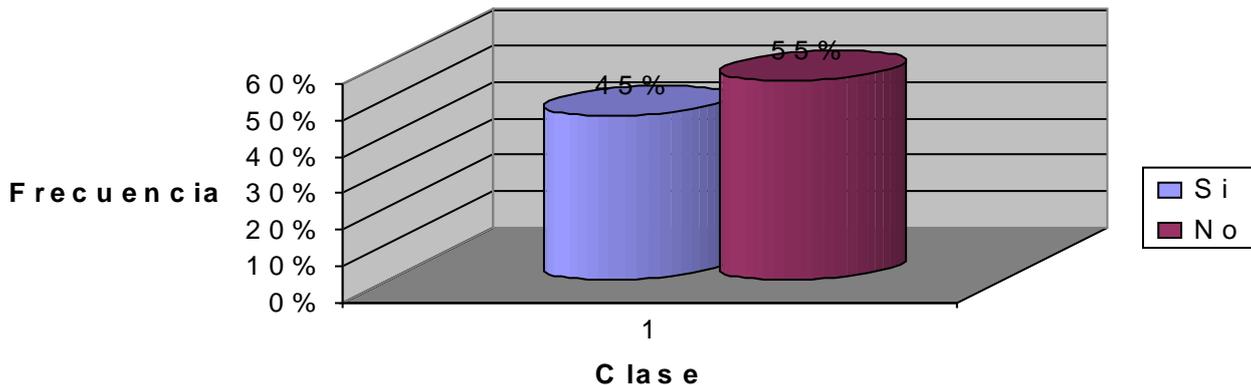


### Al visitar un negocio que tipos de productos estima conveniente que existan

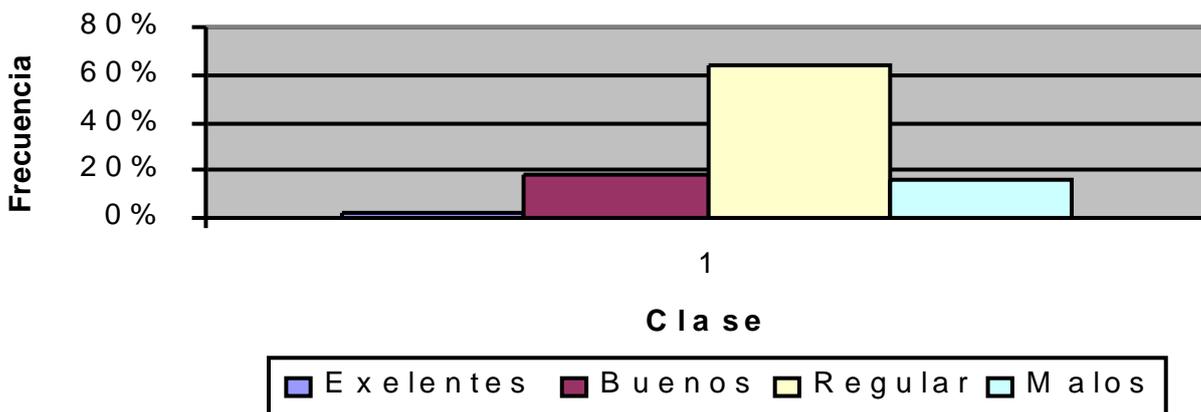


Los clientes externos Prefieren en haya de todo tipo de productos en las empresas que ellos mas frecuentas para comprar.

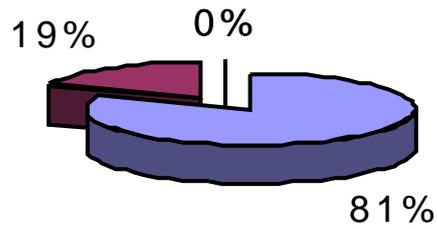
### Cree usted que las empresas de Santa Rosa de Copan son innovadoras al ofrecer sus productos



### Como considera Los precios que ofrecen los negocios de Santa Rosa de Copan

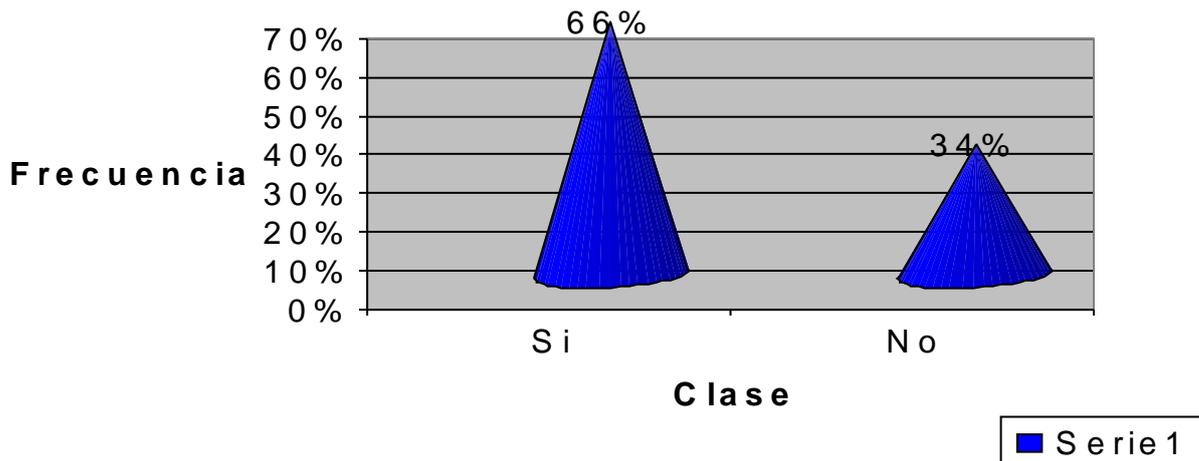


## Que clase de negocios utiliza mas frecuentemente



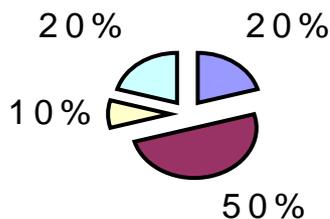
Comerciales Financieros Industriales Otros

## Considera que las empresas de Santa Rosa de Copan les gusta competir con sus articulos



### GRAFICOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS

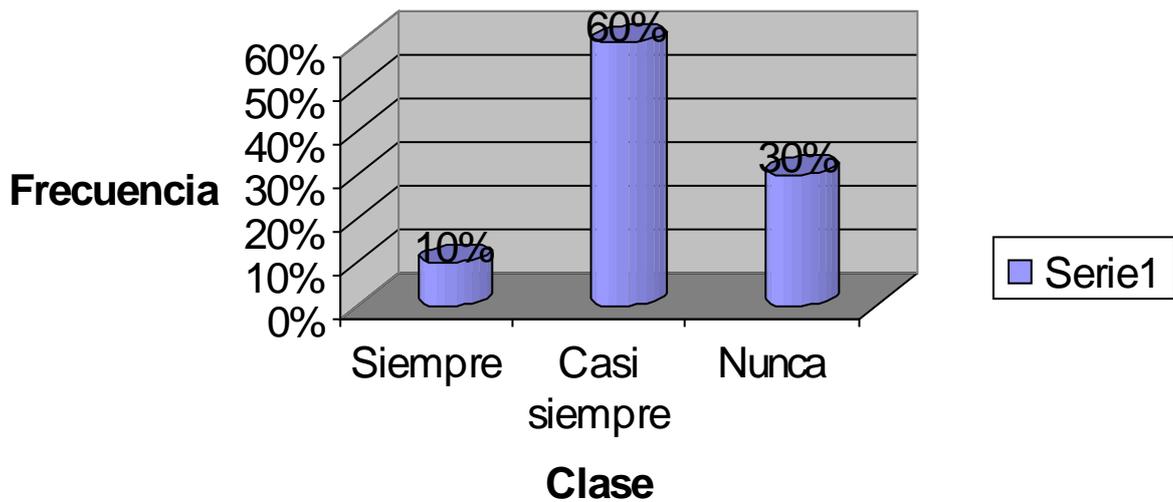
## De acuerdo al desempeño como considera usted a sus empleados



Excelentes Muy bueno Buenos Regular

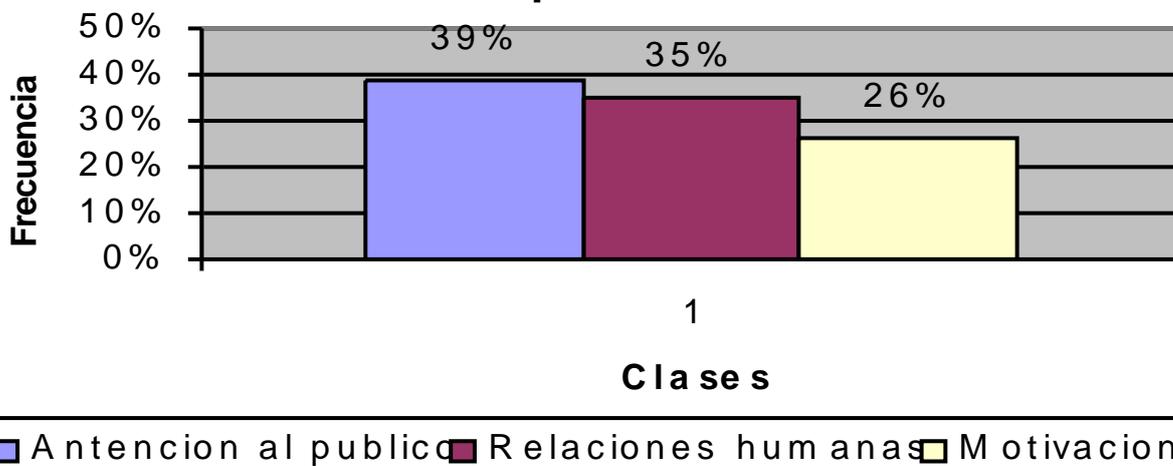
Para los gerentes de las empresas de Santa Rosa de Copan sus empleados se desempeñan muy bien.

## Con que frecuencia reciben capacitaciones sus empleados



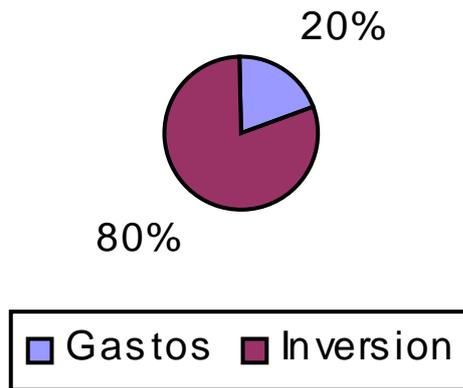
Ellos consideran que si es necesario capacitar a sus empleados regularmente para que asiera puedan desempeñar bien sus labores en la empresa.

## Que tipo de capacitacion cree usted que sea mas conveniente para sus empleados



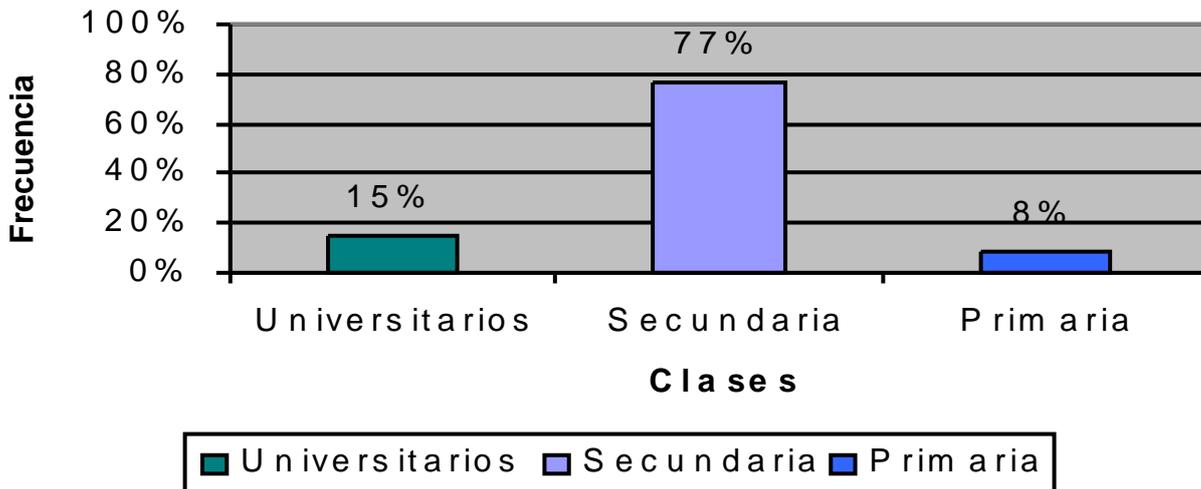
■ Atencion al publico ■ Relaciones humanas ■ Motivacion

## Considera usted que las capacitaciones son inversion o gasto

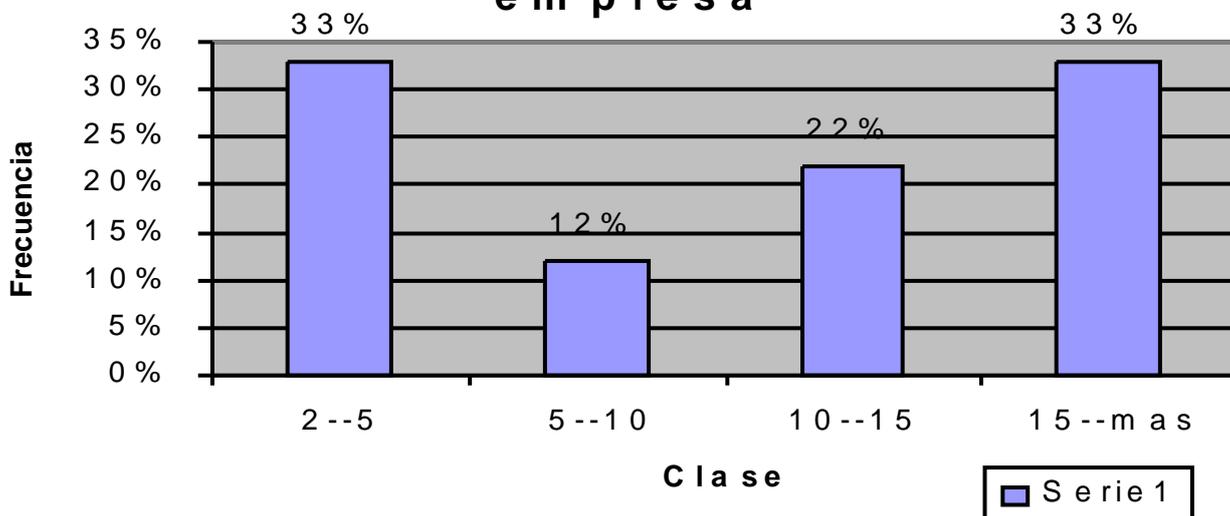


La mayoría de las empresas consideran que las capacitaciones son una inversión y no un gasto.

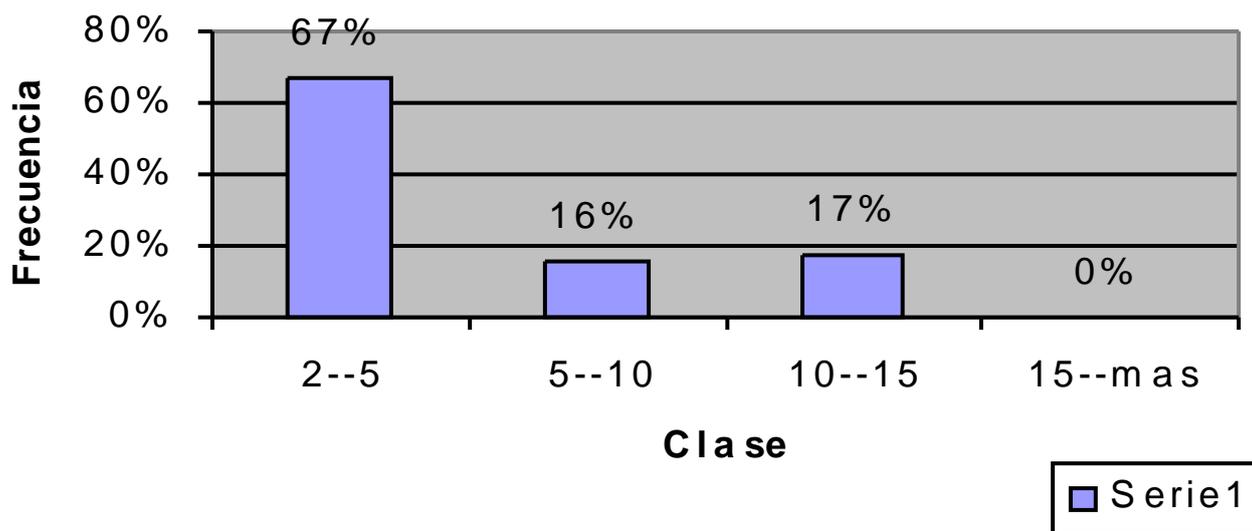
## Con que nivel academico cuentan sus empleados



## Cuantos empleados tiene en su empresa

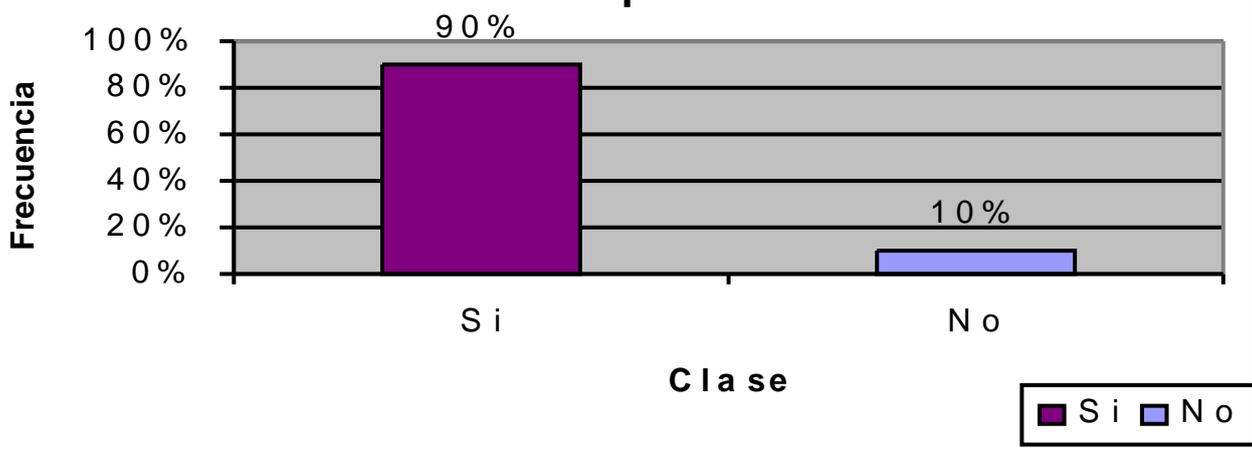


## Cuantos universitarios tiene su empresa

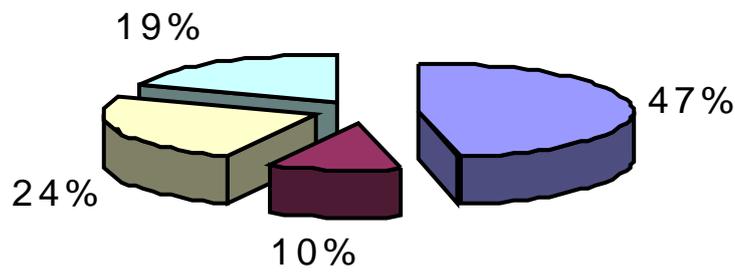


Las mayorías de empresas tienen solo de 2 a 5 empleados universitarios.

## Para usted es importante tener profesionales universitarios dentro de la empresa



## De los siguientes aspectos cuales considera usted motivan a los empleados



■ Aumento de salarios ■ Pago de horas extras  
■ Capacitaciones ■ Ascensos

Los gerentes consideran que lo más motiva a los empleados es el aumento al salario

### Diagrama de venn

Cuando se presentan conflictos dentro de la empresa de que manera los resuelve

En una encuesta realizada a 14 gerentes de algunas empresas de Santa Rosa de Copán reveló los siguientes datos acerca de la forma de cómo resuelven los conflictos dentro de la empresa:

Dialogando con los empleados solo 6

Por medio del reglamento interno son 5

Dialogando y por medio del reglamento 3

Dialogando y según la ley laboral 3

Cual es la probabilidad de encontrar a un gerente que resuelve los conflictos dialogando con los empleados: R// 12/14

Cual es la probabilidad de encontrarse a un gerente que resuelva los conflictos solo por medio del reglamento interno R// 2/14

## Diagrama de árbol

En una encuesta realizada a los gerentes de santa rosa de copan acerca de la manera de cómo resuelven los conflictos dentro de la empresa revelo los siguientes datos:

El 60% intentan resolver dialogando con sus empleados de esta manera el 64% si lo resuelven.

Por medio del reglamento interno intentan en un 25% de lo cual un 21% si lo resuelven.

Cual es la

probabilidad conjunta de encontrarse a un gerente que resuelva los conflictos dialogando con sus empleados. R// 0.384

Cual es la probabilidad de encontrarse a un gerente que si resuelve sus conflictos dado que sea por la ley laboral.

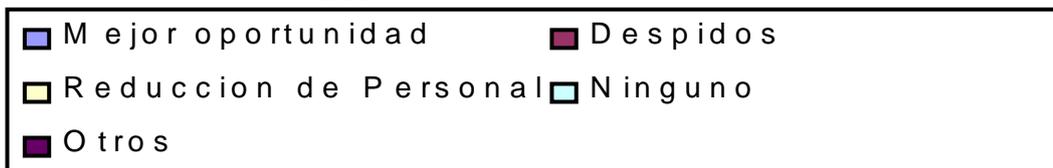
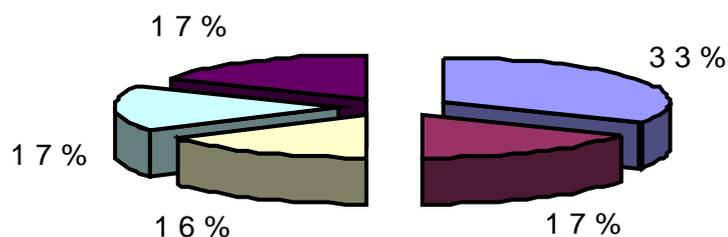
R//  $0.0225/0.384+0.0525+0.0225= 4.9\%$

## Diagrama de bayes

Cual es la probabilidad de encontrarse a un gerente que resuelva los conflictos dado que sea dialogando, resolverlo por el diagrama de bayes.

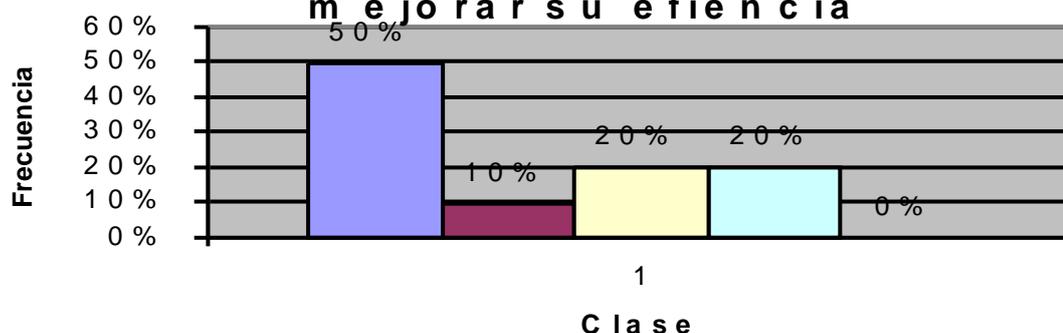
$$P(A/B) (0.64) = \frac{0.384}{(0.384) + (0.0525) + (0.0225)} = \frac{0.384}{0.459} = 83.7\%$$

## Por cuales de los siguientes factores considera usted que puede haber rotacion de los empleados de su empresa



Los gerentes consideran que la razón por que hay más rotación de empleados se debe a que encuentran una mejor oportunidad

## Que tipo de peticiones le han realizado sus empleados para mejorar su eficiencia



Según lo encuestado a los gerentes consideran que lo que más le han pedido los empleados son horarios flexibles

## CONCLUSIONES

La mayoría de los gerentes encuestados considera las capacitaciones de los empleados como una inversión.

Se considera que el 58% de los empleados creen que la falta de incentivos y beneficios influyen en su desempeño.

Dos dimos cuentas que los clientes al momento de adquirir un producto el aspecto que mas toman en cuenta es la calidad, en segundo lugar el precio, en tercer lugar la atención.

A demás que los tipos de negocios que visitan con más frecuencia los clientes son comerciales

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo al estudio se considera que los empleados deben ser capacitados en sus áreas de trabajos.

A demás se recomienda a los gerentes que otorguen más incentivos y beneficios para los empleados y así lograr un mejor desempeño por parte de ellos.

Que los gerentes y dueños de las empresas proporcionen oportunidades de ascender dentro de la empresa ya que esto motiva a los empleados a ser más eficientes en sus puestos de trabajos



12. ¿Tiene oportunidades de crecer dentro de la empresa?  
Si ( ) No ( )

13. ¿Por que razones cree usted que no ha existido esa oportunidad?  
Por que es una empresa familiar ( )  
Por que hay preferencias ( )  
Por que no está capacitado para desempeñarse en un cargo más alto ( )  
Otros \_\_\_\_\_

**NOMBRE** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_  
**TELÉFONO** \_\_\_\_\_ **EMPRESA** \_\_\_\_\_

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LAS EMPRESAS DE SANTA ROSA DE COPAN  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE OCCIDENTE C.U.R.O.C.  
CLASE DE ANALISIS CUANTITATIVO I**

**OBJETIVO:**

Identificar que aspectos consideran importantes los clientes para lograr sentirse satisfechos al momento de adquirir un bien o servicio.

1. ¿Al momento de adquirir un Producto que aspectos toma en cuenta?  
Precio \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_  
Atención \_\_\_\_\_ Promociones \_\_\_\_\_  
Otros especifiquen \_\_\_\_\_

2. ¿Como le gustaría que lo atiendan al llegar a un negocio?  
Amabilidad \_\_\_\_\_ Rapidez \_\_\_\_\_  
Eficiencia \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

3. ¿Algunas de las empresas de SRC que usted visita cuenta con las adecuadas instalaciones?  
Áreas \_\_\_\_\_ Entretenimiento \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los empleados necesitan ser capacitados para una buena atención?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Como le gustaría que se le presentes sus servicios?  
Departamentos \_\_\_\_\_ Secciones \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

6. ¿Al visitar un negocio que tipos de productos estima conveniente que existan?  
Ferretería \_\_\_\_\_ Electrodomésticos \_\_\_\_\_  
Prendas de vestir \_\_\_\_\_ Útiles de Oficina \_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que las empresas de SRC son innovadoras al ofrecer sus servicios?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera los precios que ofrecen los negocios de Santa Rosa de Copan?  
Excelentes \_\_\_\_\_ Buenos \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malos \_\_\_\_\_

9. ¿Que clase de negocios utiliza más frecuentemente?  
Comerciales \_\_\_\_\_ Financieros \_\_\_\_\_ Industriales \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que las empresas de SRC les gusta competir con sus artículos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

**ENCUESTA REALIZADA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE SANTA ROSA DE COPAN  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE OCCIDENTE C.U.R.O.C.  
CLASE DE ANALISIS CUANTITATIVO I**

**OBJETIVO:**

Valorar la capacidad y satisfacción de los empleados que laboran en la empresa.

1. ¿De acuerdo al desempeño como considera usted a sus empleados?  
Excelentes \_\_\_\_\_ Muy Buenos \_\_\_\_\_ Buenos \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

2. ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones sus empleados?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿Que tipo de capacitación cree usted que sea mas conveniente para sus empleados?  
Atención al Público \_\_\_\_\_  
Relaciones Humanas \_\_\_\_\_  
Motivación \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted las capacitaciones como un gasto o una inversión?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

5. ¿Con que nivel académico cuentan sus empleados?  
Universitario \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Primaria \_\_\_\_\_

6. ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?  
2 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ Mas \_\_\_\_\_

7. ¿Cuántos profesionales universitarios tiene en su empresa?  
Ninguno \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ Mas \_\_\_\_\_

8. ¿Para usted es importante tener profesionales universitarios dentro de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿De los siguientes aspectos cuales considera usted que motivan a los empleados?  
Aumentos de salarios \_\_\_\_\_  
Pago horas extras \_\_\_\_\_  
Capacitaciones \_\_\_\_\_  
Ascensos \_\_\_\_\_

10. ¿Cuando se presentan conflictos dentro de la empresa de que manera los resuelve?  
Dialogando con sus empleados \_\_\_\_\_  
Por medio del reglamento interno \_\_\_\_\_  
De acuerdo a la ley laboral \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Por cuales de los siguientes factores considera usted que puede haber rotación de empleados en su empresa?  
Mejores oportunidades \_\_\_\_\_  
Despidos \_\_\_\_\_  
Reducción de Personal \_\_\_\_\_  
Ninguno \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

12. ¿Que tipo de peticiones le han realizado sus empleados para mejorar su eficiencia?  
Flexibilidad de Horarios \_\_\_\_\_  
Seguro Medico \_\_\_\_\_  
Permisos \_\_\_\_\_  
Remuneraciones a tiempo \_\_\_\_\_  
Capacitaciones \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

