



República Bolivariana de Venezuela

Universidad Monteávila

Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información

Escuela de Comunicación Social

***Plan de negocios para Centro de Capacitación de Personal enfocado al sector
gastronómico en el área de Atención al Cliente.***

Proyecto Final de Carrera para optar al título de Licenciado en Comunicación Social

Tutor: Lic. Alfredo Sánchez

Autor: Javier Robles

Caracas, 11 de marzo de 2014

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mis padres por su apoyo incondicional durante el desarrollo del Proyecto Final de Carrera, a mi hermano por su constante interés hacia este trabajo, al tutor y amigo Alfredo Sánchez por su esmero en sacar este proyecto adelante, a la familia Rodríguez Zamero por su acompañamiento y apoyo en este importante logro, al señor James Ríos por su aporte invaluable al modelo de negocios y a todas las personas que colaboraron en el desarrollo de este proyecto.

Índice:

1. Resumen.....	5
2. Introducción.....	7
2.1. Justificación.....	7
2.2 Planteamiento del Problema.....	8
3. Objetivos.....	9
3.1. Objetivos Generales.....	9
3.2. Objetivos Específicos.....	9
4. Sustento Teórico o Referencial.....	10
4.1. Consideraciones generales del servicio.....	10
4.2. La cadena de valor.....	15
4.3. Ventajas competitivas.....	16
4.4. La calidad del servicio.....	18
4.5. El triángulo del servicio.....	20
4.5.1 El cliente.....	20
4.5.1.1 Satisfacción del cliente.....	25
4.5.2 Estrategia de servicio.....	27
4.5.3 La gente.....	27
4.5.4 Los sistemas.....	28
4.6. Tipos de atención al cliente.....	31
4.7. Importancia sobre la medición de la atención al público.....	34
5. Marco contextual.....	36
5.1 Oficios viles.....	36
5.2 Evolución del trabajo.....	39
5.3 Evolución del trabajo en Venezuela.....	40
5.4 Sobre el discurso político de los últimos 15 años.....	42
5.4 Capacitación, retribución económica y del ambiente de trabajo.....	45
5.5 Marco jurídico.....	49
6. Marco Metodológico.....	53
6.1 Metodología de Canvas.....	53
6.2 Metodología de emprendimientos por el Profesor Alfredo Sánchez.....	59

6.3 Metodología de encuestas.....	59
6.4 Estrategia de comunicaciones integradas.....	60
7. Análisis de Resultados.....	62
7.1 Encuestas.....	62
8. Presentación del Modelo de negocios.....	66
8.1 Desarrollo del modelo de Canvas.....	66
8.2 Estrategia de Comunicaciones Integradas.....	72
9. Conclusión.....	73
10. Referencia Bibliográfica.....	76

1. RESUMEN

El servicio al cliente es un elemento diferenciador dentro de los niveles de competitividad para una empresa. En ese sentido, la calidad de la prestación de servicios se manifiesta como un componente fundamental para quienes aspiran una mejora sin importar el sector económico en el que se desempeñen.

El análisis del servicio al cliente constituye el tema central de este Proyecto Final de Carrera. Este estudio debe ser interpretado en el contexto socio político que atraviesa el país ya que la incidencia de esta situación afecta los niveles de cultura, y en consecuencia a la eficiencia de la calidad de los servicios. En la actualidad existe un enfrentamiento ideológico y de clases de extrema polarización que ha sido el resultado del discurso político que ha gobernado durante los últimos quince años en Venezuela. Dicho enfrentamiento ha comprometido la calidad de los servicios por la brecha social que existe entre quienes sirven y quienes reciben el servicio.

La influencia de nuestras raíces hispanas y el trágico proceso de independencia nos hicieron adoptar también una postura negativa frente al concepto de servicio, ya que era visto como un acto denigrante que realizaban las personas de menor status quo. Este pensamiento estuvo presente también en las culturas precolombinas como la maya y la azteca, en donde las mujeres eran destinadas a servir y los hombres al tener sirvientes eran vistos con cierta superioridad.

Este arraigado modo de pensar constituye gran parte del problema actual. Modificar el pensamiento de toda una sociedad es una propuesta ambiciosa, sin embargo, se podría presentar como una alternativa posible el desarrollo de un modelo de negocios orientado a la capacitación de personas integrales que comprendan la importancia y los beneficios de brindar la mejor experiencia de servicio posible, tanto para su desarrollo personal como profesional.

El incipiente problema en Venezuela explica que el investigador aborde el planteamiento desde una perspectiva global en miras a comprender este problema en su totalidad. Dicha investigación y los conocimientos obtenidos se destinarán al

desarrollo de un modelo de negocios dedicado a la capacitación de personal, enfocado a la optimización del desempeño y calidad, en el área de atención al cliente para empresas del sector gastronómico.

2. INTRODUCCIÓN

El proyecto presentado a continuación cuenta con una estructura lógico – deductiva para el desarrollo del modelo de negocios. En primer lugar se procedió a recaudar la información correspondiente al área de servicios y atención al cliente a través de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias están basadas en los datos obtenidos por entrevistas personales a expertos en la materia, mientras que las fuentes secundarias están constituidas por referencias bibliográficas como parte del sustento teórico.

El segundo paso consistió en la descripción de la situación actual con respecto al área de servicio y atención al cliente. Para este apartado tuvo especial importancia el testimonio de las fuentes primarias para poder comprender los problemas en materia de capacitación. El marco contextual abarca desde los inicios del derecho laboral universal hasta su evolución en Venezuela y el análisis del discurso político del régimen chavista.

Posteriormente se implementaron dos metodologías de negocios para crear una propuesta de servicios basada en los hallazgos encontrados en los apartados mencionados anteriormente.

Finalmente se dispuso a evaluar una muestra estratificada a través de encuestas que constituyen la información básica para el desarrollo de un plan de comunicaciones integradas aplicada al modelo de negocios.

2.1 JUSTIFICACIÓN

La motivación para llevar a cabo este proyecto viene dada por el repetido maltrato que reciben los venezolanos cuando salen a la calle. Es un tema de conversación tan recurrente entre las personas que ha llegado a convertirse en una situación de interés nacional. El servicio en los establecimientos de comida, transporte público, franquicias, tiendas y demás, es criticado frecuentemente por su ineficiencia, haciendo que los consumidores se sientan ofendidos, ignorados o estafados inclusive. Como futuro Licenciado en Comunicación Social, quisiera desarrollar esta propuesta de negocios para aportar a las empresas un cambio significativo en el modo de servir, esperando que con el tiempo esto tenga un impacto socialmente

responsable en las personas que asisten al centro de capacitación. El proyecto busca colaborar con la solvencia de las comunicaciones entre los empleados y los clientes, para generar una agradable experiencia entre ambos durante el proceso de compra.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la calidad de los servicios en Venezuela presenta un déficit en términos de satisfacción. La atención al público es una de las principales carencias que se manifiestan con mayor frecuencia y a menudo los clientes se quejan sobre el trato que reciben en hoteles, restaurantes, servicios públicos, entre otros. Es por ello que se eligió la atención al cliente como objeto de estudio, enmarcado en el contexto socio-económico por el que atraviesa el país. Para este proyecto se enfocarán las investigaciones en el área gastronómica, incluyendo restaurantes, cadenas de comida rápida, franquicias, así como pequeñas y medianas empresas alimenticias. Entendiendo la atención al público como la interacción directa con el consumidor sin importar el canal que se utilice para comunicarse.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el modelo de negocios para crear un centro de capacitación integral dirigido a gerentes y personal que se desempeñe en el sector alimenticio específicamente en atención al cliente.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un modelo de negocios que garantice el progreso y la calidad del personal como prestador de servicios.
- Estudiar la incidencia de la calidad de la atención en los ingresos de una empresa.
- Estudiar las causas de los bajos estándares de la calidad del servicio en Venezuela.
- Desarrollar una estrategia de comunicaciones integradas para el modelo de negocio.
- Promover la cultura de servicio como una cualidad digna y positiva de impacto favorable en el desarrollo personal y profesional.
- Generar un pensamiento respetuoso con quienes sirven o atienden a los clientes.
- Facilitar la comunicación entre los ciudadanos a través de códigos éticos y morales que fomenten una cultura de respeto en la sociedad.

4. SUSTENTO REFERENCIAL

Consideraciones Generales: Servicio

El servicio al cliente es más que una simple necesidad de los consumidores. Jaques Horovitz y Michele Jurgens Panak, aseveran que una estrategia de servicio puede dar a una compañía una ventaja diferencial, ya que la mayoría de las personas subestiman la importancia del aspecto de servicio en el conjunto total de lo que venden. (Horovitz & Panak Jurgens, 1993, pág. 62).

Si la competencia puede igualar la calidad del producto y hacer lo mismo que nosotros, el servicio es la herramienta de contraste por excelencia. Sin embargo la realidad es otra ya que la mayoría de las empresas acostumbran a bajar los precios como un elemento diferenciador y esto se traduce en una disminución de la calidad del producto.

Según estadísticas el 91% de los clientes no volvería a comprar en una empresa que prestara mal servicio, una media de diez a doce personas comenta cuando es bien tratado y otra media indica que alrededor de veinte personas comentan un maltrato en la atención. (<http://www.offoncommerceday.com/5-estadisticas-a-tener-en-cuenta-sobre-la-atencion-al-cliente/>).

Una estrategia de servicio es en consecuencia una poderosa herramienta de mercadeo con un impacto relevante en el comportamiento de los consumidores. Para ponerla en práctica es necesario profundizar sobre qué se entiende como gerencia del servicio y de esta forma delimitar los aspectos que deben considerarse para lograr una estrategia eficiente.

Los consultores Albert Albrecht y Lawrence J. Bradford lo definen como un “concepto transformativo, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes y –tarde o temprano- un conjunto de métodos. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 24).

El punto de partida para estos autores se centra en el protagonista de este asunto que es el cliente. Son el foco del negocio y toda interacción con éste se rige por un

principio único e inviolable: “el cliente no siempre puede tener la razón, pero siempre está de primero” (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 26)

Algunas empresas siguen dirigiendo sus esfuerzos por aumentar las utilidades a través de innovación en los productos, sin embargo, las empresas que tomen el camino del servicio tendrán una importante ventaja comparativa por encima de aquellos que han ignorado o subestimado este aspecto. Muchas compañías incluso se auto limitan a ubicarlo únicamente en el servicio de posventa de manera errónea.

“La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa”. (Tschol, 2007, pág. 1)

“En la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad”. (Tschol, 2007, pág. 1)

Para que esta filosofía pueda calar en la cultura organizacional de una empresa, John Tschol ha descrito una serie de requisitos con los que se debe cumplir:

1. “Compromiso por parte de la dirección: un prerrequisito crucial para el éxito de un programa para la mejora de la calidad de servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa, con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de un servicio personal y confiable, de la misma manera en que creen en los valores de patria, familia y utilidades” (Tschol, 2007, pág. 2).

Esta primera condición, nos aproxima a un apartado que propone el servicio como una relación bilateral a dos niveles: en primer lugar entre la empresa y el empleado y en segundo lugar, entre el empleado y el cliente. Es un compromiso que debe existir entre las partes para que el servicio no se vea afectado.

2. “Recursos adecuados: la empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente”. (Tschol, 2007, pág. 2).

3. “Mejoras Visibles del servicio: las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado. Los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que las que se les hace a los servicios suministrados por la competencia”. (Tschol, 2007, pág. 2).

Para este punto resulta oportuno volver a mencionar la bilateralidad en el desempeño óptimo del servicio. En el año 1969 se realizó un experimento en Los Estados Unidos en el que dejaron dos carros idénticos abandonados en distintos barrios uno en el Bronx - Nueva York (zona pobre) y Palo Alto - California (zona rica). Al vehículo del Bronx fue azotado por actos vandálicos en pocas horas, por su parte el otro permaneció intacto y eso podría comprobar la incidencia de la pobreza en actos delictivos por motivos de necesidad. No obstante, el experimento continuó cuando se rompió una de las ventanas del carro sin daños y los sucesos ocurridos en el Bronx fueron replicados. Esta teoría de las ventanas rotas se manifiesta como un aspecto de la psicología humana y las relaciones sociales.

“Un vidrio roto en un auto abandonado transmite una idea de deterioro, de desinterés, de despreocupación que va rompiendo códigos de convivencia, como de ausencia de ley, de normas, de reglas, como que vale todo. Cada nuevo ataque que sufre el auto reafirma y multiplica esa idea, hasta que la escalada de actos cada vez peores se vuelven incontenible, desembocando en una violencia irracional”

(http://www.culturadelalegalidad.org.mx/Files/La_teor%C3%ADa_de_las_ventanas_rotas.pdf)

La relación con la teoría de la “cultura de la ventana” se ve reflejada en el comportamiento de los consumidores. Si una empresa realiza mejoras por ejemplo en el área mantenimiento y limpieza, estarán induciendo el modo como se comportan las personas. Si una persona llega a un restaurante y observa el piso limpio y las mesas con cierto orden, en la mayoría de los casos la gente se adapta a las reglas y códigos que cohabitan en el recinto.

Otro ejemplo contundente es la dicotomía entre el comportamiento del venezolano dentro y fuera del país; Cuando los venezolanos viajan al extranjero es muy común que estos se adapten a las normas de convivencia ciudadana y urbanidad del país visitado, a diferencia de la conducta predominante en su país natal.

4. “Capacitación: Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización. Las empresas parecen ignorar que la capacitación en el área de servicio tiende a tener un impacto mayor en las utilidades que cualquier otra acción que pudieran llevar a cabo”. (Tschol, 2007, pág. 2).

Este es uno de los puntos clave de la investigación, entendiendo que la interacción con los comensales en el área gastronómica tiene mayor relevancia que en otros sectores económicos. Saber tratar a los clientes a través de técnicas de servicio, buenos modales, lenguaje apropiado, manejo de psicodramas y quejas, presentación personal y la empatía.

5. “Servicios internos: en las empresas del sector manufacturero, los departamentos de producción y mantenimiento deben interactuar de manera amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los clientes

productos que generen y consoliden su lealtad. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros”. (Tschol, 2007, pág. 3).

6. Involucramiento: todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta a la imagen que los clientes tienen de la empresa, e incluso, la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella”. (Tschol, 2007, pág. 3).

La Cadena de Valor

Cuando un producto tiene valor es porque nos proporciona algún beneficio su posesión o en el caso de los servicios su contratación. Según (Koenes, 1997) el mercado atribuye valor a los productos o servicios dependiendo del nivel en que satisfacen sus necesidades:

“Por ejemplo, la arena no tiene valor en el desierto, y por eso nadie paga por ella. Nadie la necesita, en el sentido que la economía atribuye a esta palabra, porque existe en abundancia y está a disposición de todos; pero esa misma arena tiene valor, que se expresa en términos de precio, en una ciudad al pie de una construcción”. (Koenes, 1997, pág. 57)

Los clientes en los distintos mercados buscan satisfacer sus necesidades y las compañías desarrollan esfuerzos por poder cumplir estas necesidades generando valor. El propósito de toda empresa en consecuencia es ofrecer productos o servicios que valoren los integrantes del mercado en el que se trabaja.

El concepto de cadena es porque una empresa no es más que “un conjunto de eslabones que generan valor. Desde cada departamento, vicepresidencia o despacho, se desarrollan actividades, operaciones o funciones que van a conformar el valor final que recibe el cliente.” (Koenes, 1997, pág. 58)

Cuando una compañía genera valor está dando un paso muy acertado en una gestión de servicio eficiente, pero cuando genera valor como ninguna otra empresa, entonces no solo se habla de un buen servicio sino de una superioridad a la que se llama ventaja competitiva. En el sector gastronómico las ventajas competitivas se enfocan en su mayoría en la atención al cliente ya que la percepción del cliente es sumamente importante para su fidelización.

Ventajas competitivas

En el proceso de levantamiento de información acerca de las ventajas competitivas es muy común que se haga referencia a aquellos esfuerzos económicos que hacen las empresas para contrastar en términos de innovación, tecnología, modernización, entre otros ejemplos, pero que dejan a un lado el servicio como una de las alternativas para mejorar.

“Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado”. (Koenes, 1997, pág. 51)

De acuerdo con los consultores Karl Alberchdt y Lawrence J Bradford se habla de una matriz de atributos que otorgan beneficios a los clientes al referirse a las ventajas competitivas. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 85)

Si un empresario dueño de un restaurante tiene en su establecimiento una barra de ensaladas de gran tecnicismo por la forma en la que se sirven las hortalizas y verduras, que en su concepto personal, es lo que lo distingue de otros restaurantes, ciertamente cuenta con una ventaja o un atributo pero que puede que éste invirtiendo dinero en generar atributos atractivos que no necesariamente son los que necesita el cliente.

Para los comensales puede tener un significado mucho mayor el que haya un empleado que le sugiera cómo preparar diferentes tipos de ensalada y no que los tomates estén perfectamente cortados, es decir, por una parte hay que profundizar en la elección de los atributos que se quieren desarrollar, y por la otra está el servicio como una vigorosa alternativa de ventaja.

Si las empresas toman la decisión por generar atributos de servicio, estos deben evaluarse entre ellos mismos para tener certeza de cuáles tienen mayor impacto y cuáles deben ser desechados y reemplazados.

“Los clientes constantemente nos califican sobre cada factor en su libreta mental de notas. Pero también hacen algo más. En una forma

semiinconsciente, ellos clasifican cada uno de estos atributos claves del servicio de acuerdo con su importancia. Este peso se llama *valencia* y es una medida de la calidad deseable de los atributos en relación mutua...Para hacer esto se utiliza una herramienta llamada *análisis conjunto de preferencias*. Es mucho más simple de lo que su nombre lo indica. Simplemente pedimos a los clientes que clasifiquen un atributo frente a los otros atributos que ofrece nuestro negocio”. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 172)

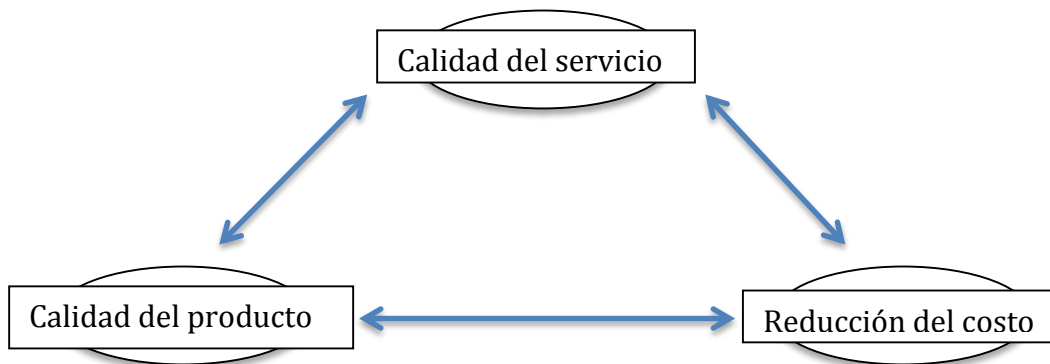
De esta forma los dueños y gerentes pueden leer al cliente, detectando agrado hacia ciertos aspectos que se consolidan como los ejes de trabajo que impulsan el éxito de la compañía.

“Cuando una empresa descubre que los clientes son, en realidad, personas y considera el servicio a clientes, por lo menos, con la misma atención, poder e influencia, las decisiones que adopta en las áreas financieras o estadísticas son en verdad el inicio del camino hacia el logro de una verdadera ventaja comparativa y hacia el dominio del mercado. Esas dos cosas significan dinero”. (Tschol, 2007, pág. 7)

En este caso, en empresas del sector gastronómico, la atención al cliente es un elemento clave en cualquier estrategia de monetización debido al nivel de interacción que existe con los clientes. Es una relación de mayor complejidad debido a que está estrechamente asociado a la satisfacción del cliente.

La Calidad del Servicio

Es frecuente que las empresas al momento de crear una estrategia de diferenciación piensen en reducir los costos del producto. Michael Porter, experto en materia de servicios de la escuela de administración de Harvard, lo califica como una insensatez ya que el foco central debe ser la calidad, el servicio y la innovación. Por esa razón, considerar la disminución de los precios termina significando una disminución de la calidad. Es un error muy común que Karl Albrecht expone a través del siguiente gráfico:



“Es sorprendente como muchos negocios quedan atrapados al hacer una elección forzosa entre los tres elementos. Cuando un negocio ve cada línea del modelo como una dicotomía de una u otra cosa, sintiéndose obligados a elegir entre la calidad del servicio y la reducción del costo, entre la calidad del producto o calidad de servicio o entre calidad del producto y reducción de costo, entonces se limitan las opciones para decisiones inteligentes en el negocio. Lo que deben reconocer los propietarios y jefes, es que se puede crear una opción de *tanto – como* en cada dimensión; Tanto calidad del servicio *como* calidad del producto; Tanto calidad del servicio *como* reducción del costo; Tanto *como* calidad del producto *como* reducción de costo”. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 26)

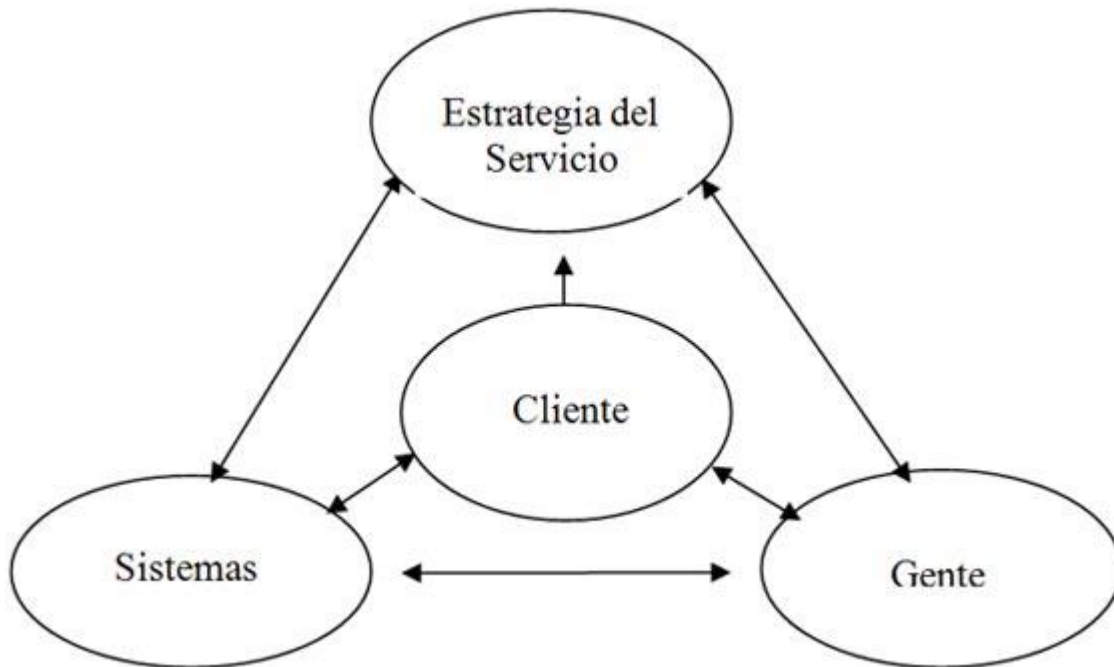
Un equilibrio que busque la coexistencia entre los tres elementos para poder tomar las decisiones correctas y no sacrificar algún vértice que comprometa lo sagrado: la

satisfacción del cliente. Es mucho más acertado diseñar estrategias para que los clientes hagan más negocios con las empresas.

La atención al cliente puede consolidarse dentro de una empresa como un activo intangible como parte del *know how* de la organización. Este es un aspecto de especial interés en un contexto de negocios en el cual cada vez más los activos intangibles adquieren un mayor valor. Al momento de una negociación éste puede ser un componente estratégico para la empresa.

El triángulo del servicio

Este concepto desarrollado por Karl Albrecht y Lawrence J. Bradford es una ilustración que hace referencia a la gerencia del servicio y está diseñado como expresa el gráfico a continuación:



A continuación se expondrán en detalle cada uno de los integrantes del triángulo del servicio:

Principales Actores:

El Cliente

El cliente es quien va a determinar los siguientes pasos para la creación de una estrategia de servicios. Debe haber un acercamiento hacia el consumidor para comprender sus necesidades: qué tipos de servicio quiere, cómo, cuándo y cuántas veces.

Recordando que el servicio al cliente, en su definición más genérica, son “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga (Makens)el producto en el momento y lugar adecuado y se

asegure un uso correcto del mismo.”
http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

Según Kotler, Bowen y Makens en su libro *Marketing for Hospitality and Tourism 5Th Edition 2005*, los servicios son “un tipo de producto intangible y de posesión no acumulativa que se ofrece en un mercado para la atención, la adquisición, el uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o necesidad. (Kotler, Bowen, Makens, 2005.)

El acercamiento se da a través de instrumentos como encuestas periódicas, estudios de mercado, *focus group*, entre otros; Estos permiten una sólida comprensión de las expectativas del cliente. La clave del servicio está en la capacidad de la empresa para captar lo que se espera de la organización: saber escuchar.

“Debemos conocer los valores, las creencias y las actitudes predominantes y la forma de cómo estos influyen en las acciones por parte de nuestros clientes”. (Albrecht & Bradford, 1997, págs. 50-51).

Por su parte el autor John Tschol se refiere al cliente como un amigo, entendiendo la atención a éste como una relación interdependiente que debe sondear las necesidades y percepciones tanto del punto de vista del consumidor como del empleado. Posteriormente se debe realizar una medición de los resultados para tener certeza de las próximas acciones a tomar.

Un estudio revela que los consumidores comprenden la atención en cinco dimensiones:

1. Tangibilidad: es la parte visualmente palpable del servicio que se contrata. La primera impresión de las personas permite inferir a lo que se va enfrentar el consumidor. Si un local de comida tiene las mesas limpias y una cocina ordenada, dará mejor impresión que aquel que no cumpla con estos atributos. (http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal11.pdf)

2. Confiabilidad, significa llevar a cabo la promesa de servicio de una manera precisa y segura. Dicho de otra manera significa mantener su promesa de servicio. Si la franquicia de Restaurantes Domino's Pizza dice que "Nadie la entrega mejor", es la oferta inquebrantable por la que deben velar. (http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal11.pdf)

3. Tiempo de respuesta, es la prontitud para servir, es la voluntad para atender a los clientes pronto y eficientemente. El tiempo de respuesta implica demostrar al cliente que se aprecia su preferencia y se desea conservarla. (http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal11.pdf)

4. Seguridad (confianza), se refiere a la actitud y aptitud del personal que combinadas inspiren confianza en los clientes. Cuando los clientes tratan con proveedores de servicios que son agradables y que tienen conocimiento, se les refuerza a seguir siendo clientes de esa organización. La seguridad viene de colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado. (http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal11.pdf)

5. Empatía, va más allá de la cortesía profesional. Es la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas. (http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal11.pdf)

Estos cinco elementos representan las expectativas que tiene el cliente en cuanto a calidad de servicio y su objetivo final es lograr satisfacerlos. El cumplimiento total o parcial de alguna de estas áreas condiciona el grado de satisfacción que perciben los consumidores.

El servicio al cliente implica un acompañamiento al producto que se ofrece. Hay algunos productos que no pareciesen tener mucho que ofrecer desde el punto de vista de servicio como por ejemplo proveer una materia prima industrial, sin embargo, hay otras formas de ofrecer una agradable experiencia con el producto. (<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm>)

Un ejemplo de calidad de servicio sería implementar un empaque más ergonómico para poder servir la harina, que se pueda volver a sellar el empaque y evitar que ésta se riegue, recetas escritas en la página web del producto, entre otras posibilidades que dependerán del ingenio de la empresa.

De acuerdo con los autores Karl Albrecht y Lawrence J. Bradford los clientes se deben identificar de forma demográfica y psicográfica:

- “Factores demográficos: son datos que crean perfiles reales y numéricos de los diferentes segmentos de los clientes, a quienes estamos tratando de llegar con nuestro producto y servicio”. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 96).

Es información que llevan las personas por naturaleza, esto se refiere a datos como edad, sexo, estado civil, religión, raza, partido político. Son pistas que permiten al vendedor comenzar a segmentar sus clientes clave. Los autores hablan de la importancia por tener una imagen clara sobre cómo sería nuestro cliente típico, el perfil de una persona que va a Mc Donald’s es abismalmente diferente al de una persona que va a un restaurante de comida orgánica. Se debe tener una visión lo más aproximada posible acerca de los clientes que se espera tener.

- “Factores psicográficos: son aquellos que explican, en gran parte, los factores críticos en la libreta de calificaciones de nuestros clientes”. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 100).

Es un nivel de conocimiento superior ya que no se limita a la apariencia del consumidor, significa una comprensión de la percepción de éste con respecto al

producto que se ofrece. Adentrarse en el pensamiento de quien utiliza el producto es una medición acertada para descubrir oportunidades de crecimiento o llenar deficiencias.

Es una migración ideológica en términos de mercadeo, pasar del “*sabemos qué es lo mejor para usted*” a una filosofía más humilde que se dispone a escuchar, investigar o indagar en las necesidades de los consumidores para lograr satisfacerlos.

“Para usted la percepción de los clientes es la realidad...el primer paso para conocer lo que el cliente considera que es la realidad, debería ser el de determinar con precisión, desde el punto de vista de los clientes, en qué área de negocios está su empresa” (Tschol, 2007, pág. 127)

Satisfacción del cliente

El servicio tiene un fin único y específico: lograr la aprobación del consumidor al momento de la verdad, un momento que Albrecht define como:

“Ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad de servicio y virtualmente la calidad del producto” (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 30)

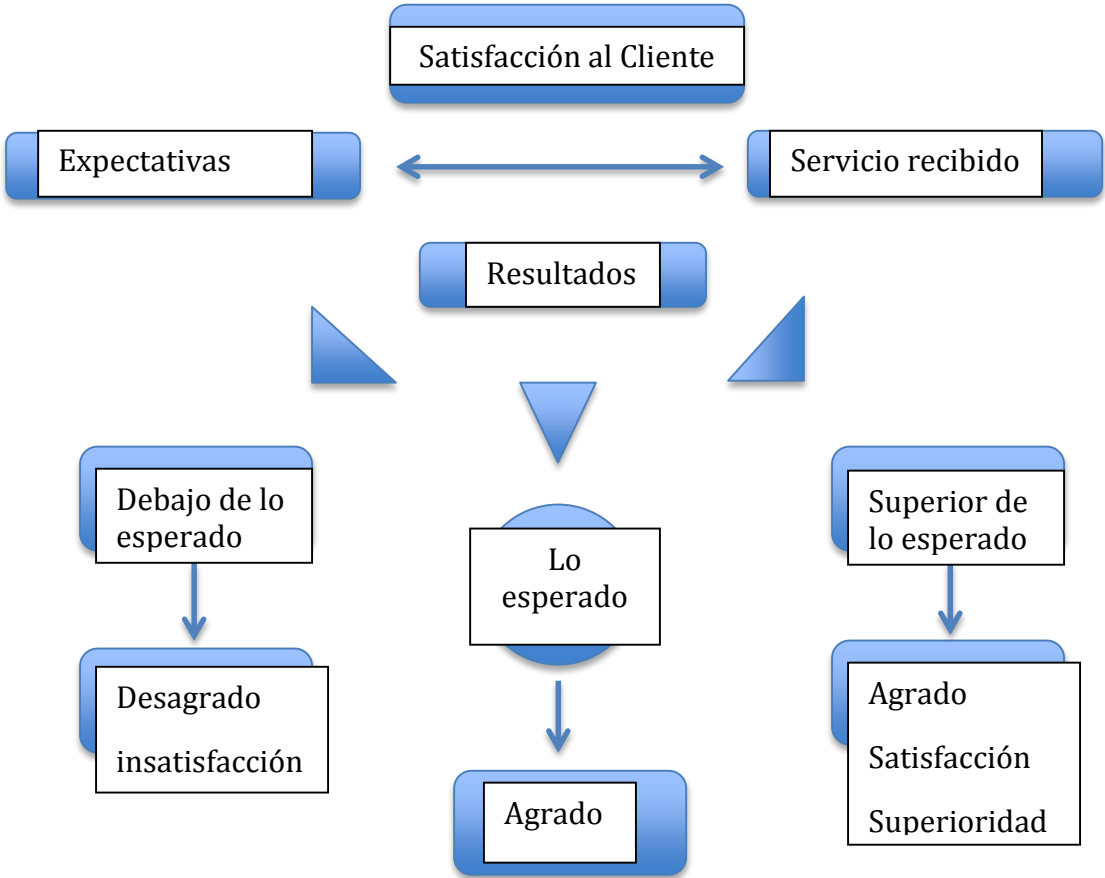
El autor en líneas posteriores hace una reflexión acerca de cuántos “momentos de verdad” hay en un negocio en un solo día. La importancia de cada aproximación con el consumidor es siempre tan alta y tan determinante como cualquier otra, ya que a partir de cada una de ellas se comienzan a forjar percepciones que se viralizan rápidamente, y son estos juicios los que condicionan el éxito o fracaso en la búsqueda de la satisfacción al cliente.

La satisfacción del cliente es comprendida por (Torres, 2006) como “La evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo”.

Esa evaluación por parte del cliente es filtrada según sus expectativas, la clave de la calidad del servicio está en abarcar todos los aspectos fundamentales para el consumidor. Mientras más claro tenga la organización cual es el nivel de expectativas mayor será la probabilidad de satisfacerlos.

“Haga menos de lo que los clientes esperan y el servicio será malo; haga exactamente lo que sus clientes esperan y el servicio será bueno; pero haga más de los que los clientes esperan, y el servicio será percibido como algo superior”. (Tschol, 2007, pág. 59)

A continuación se presenta un gráfico que explica el proceso de evaluación al que es sometida cada experiencia:



(Torres, 2006, pág. 31)

Estrategia de Servicio

La estrategia se va a construir en base a los datos demográficos y psicográficos recolectados del cliente. Constituye un modelo de carácter gerencial ya que funcionará en un futuro para la toma de decisiones. El primer paso será planificar y esta planificación se caracteriza principalmente por la importancia de la comunicación con los clientes en todo el proceso de prestación del servicio, incluso antes de haberlo recibido. (Torres, 2006, pág. 34)

En este apartado se hace especial énfasis a la comunicación como elemento inmediato al servicio ya que es la herramienta por excelencia para la retroalimentación y comprobación del alcance de los indicadores planificados.

La comunicación también favorece a la solvencia de la interacción entre el empleado y los clientes, en la medida que los consumidores se sientan atendidos y comprendidos, las relaciones fluirán en términos agradables que sumarán de manera positiva a la experiencia de compra. Esto genera un círculo virtuoso de las relaciones entre los clientes y empleados que incentiva al consumidor a volver y sobre todo a recomendar.

La Gente

Para los autores Albrecht y Bradford, la gente se refiere al capital humano de la organización. Este elemento está vinculado a la estrategia y el cliente, y tiene que ver principalmente con la educación de la empresa en cuanto a la gerencia de servicio.

Todas las personas que allí trabajan, desde los ejecutivos, gerentes y empleados deben tener un conjunto de valores compartidos que los hagan operar hacia un mismo objetivo y el bien común.

La estrategia que surge en la etapa de planificación debe ser comprendida y puesta en práctica para cumplir la promesa de servicio. De la relación con el cliente se refiere a la conexión que existe con éste a todo nivel, tanto gerentes como encargados, ejecutivos y directivos, todos tienen un rol que afecta a la percepción

del consumidor. En el caso de un restaurante, un plato bien servido comienza desde la cocina con la presentación que le da el cocinero, no depende únicamente del mesonero al momento de servirlo.

Los sistemas

Este aspecto tiene una similitud con el anterior ya que plantea una cohesión que debe haber entre todos los sistemas para satisfacer al consumidor. Los sistemas son personas, recursos, normas, herramientas físicas y técnicas con las que cuenta una empresa.

La clave en la gerencia del servicio se encuentra en desarrollar estos sistemas enfocados en el cliente para que éste pueda encontrar desde toda perspectiva, incentivos que lo motiven a completar una venta. Las empresas cuentan con sistemas interdependientes, Albrecht y Bradford destacan cuatro principales:

- El sistema gerencial: cuando uno está dentro del rol gerencial de la compañía, forma parte de este sistema. Sus miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que lo orientan a corto y largo plazo. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 29)
- El sistema de reglas y regulaciones: estas son todas pautas para empleador y clientes. Éstas son las leyes de la organización: lo que es correcto o incorrecto hacer. Ejemplo: manuales de empleados, regulaciones nacionales y principios gerenciales (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 29)
- El sistema técnico: este sistema representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o el servicio. Por ejemplo, un hospital tiene salas de cirugía, computadores, archivadores, teléfonos, instrumentos quirúrgicos, sistemas contables, programas de computador y el alto grado de conocimientos que se necesitan para practicar la medicina. Todo esto forma parte del sistema técnico. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 29)

- El sistema social: este es el sistema humano. Representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; cómo se hace el trabajo conjuntamente. Este es el sistema en el cual *la gente* practica o no el trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo del conflicto. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 29)

-

En la medida que estos sistemas tengan como punto de partida al cliente, las compañías se hacen superiores. De esta forma no se desaprovecha ninguna o pocas oportunidades de hacer negocio porque todos los elementos confabulan en hacer que el cliente cierre un negocio, entendiendo esto como una evaluación positiva por parte del consumidor y no necesariamente un ingreso monetario.

Los autores plantean que a los sistemas se les debe someter a dos preguntas clave: 1. ¿Son amables con sus clientes? 2. ¿Son amables con sus empleados? (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 29).

La segunda pregunta introduce un pilar fundamental de este estudio por la naturaleza de la relación con el cliente que será desarrollada más adelante, y ésta tiene que ver con la responsabilidad de todas las partes para que el servicio sea eficiente. En el caso de los sistemas es muy acertado hacerse las siguientes preguntas:

“¿Son nuestros sistemas amables con los empleados? ¿Se han establecido en tal forma que faciliten a los empleados ofrecer un mejor servicio al cliente? ¿O, en efecto, maniatan a los empleados que realmente quieren poner a los clientes primero, pero no pueden hacerlo debido alguna regla o regulación que deben cumplir?

En nuestro trabajo en la gerencia del servicio, hemos descubierto que muchos sistemas se han diseñado y puesto en marcha para la conveniencia del negocio y no para la conveniencia del cliente. (Albrecht & Bradford, 1997, pág. 30)

Hay unos factores internos que también condicionan la eficiencia del servicio y son causa de los problemas en esta materia. La ergonomía del puesto de trabajo, el ambiente, mantenimiento de los espacios, herramientas con las que se cuenta, horarios, son aspectos de suma importancia para el empleado y que inciden directamente en la calidad de la atención.

Tipos de atención al cliente:

Clasificación por la manera cómo se da la relación y el medio

- **Atención presencial:**

En este caso, se produce un encuentro físico con el cliente, sin las barreras ni interferencias que ocasiona el trato telefónico o a través de otras vías, como el correo electrónico. Se da contacto visual y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante. (<http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>)

- **Atención telefónica:**

Este tipo de atención al cliente exige que se cumplan una serie de normas no escritas si usted desea lograr su plena satisfacción. El hecho que no podamos observar las posibles reacciones del interlocutor hace que tengamos que poner más esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial. (<http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>)

- **Atención virtual:**

Con la entrada de las nuevas tecnologías y el auge del comercio electrónico, se está imponiendo una vía alternativa para efectuar las compras. Ya sea por correo electrónico o a través de la misma web donde se ofrecen los productos, el cliente, en este caso, valora la atención recibida por otros parámetros, como el correcto funcionamiento de la página, el sistema de pago y de entrega, la premura en la respuesta ante dudas vía correo electrónico, etc. (<http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>)

Clasificación según la intención que puede existir en el contacto con el cliente:

- **Atención proactiva:**

Cuando buscamos crear necesidades en el cliente y motivar la compra de nuestro producto o servicio, contactamos directamente, sin esperar a que él lo haga. Exige una alta tolerancia a la frustración, ya que debemos tener una actitud positiva hacia el rechazo. (<http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>)

- **Atención reactiva:**

En cambio, cuando el sentido del contacto entre las partes se da del cliente hacia nosotros, simplemente estamos dando respuesta a la demanda, sin tratar de despertar, de entrada, necesidad alguna en el cliente. (<http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>)

Clasificación según el papel que juega la persona en la compra:

- **Atención directa:**

Cuando el interlocutor es la persona que expresa la necesidad y además es el que decide acerca de la compra, se trata de una atención directa, sin intermediarios. Dado que los roles se concentran en una única persona, toda nuestra energía se dirige también a un único interlocutor. (<http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>)

- **Atención indirecta:**

Por contra, cuando la persona que hace la demanda no es la que toma la decisión final en la compra, podemos hablar de una atención indirecta. Es importante identificar cada uno de los roles para satisfacer las necesidades de todos los actores que intervienen en la transacción. (<http://www.pymrang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>)

Sobre la importancia de la medición de la atención

De acuerdo con la tesis de (Moreno, 2010) la calidad es un término que se originó en el proceso de manufactura de los productos y en la actualidad es comúnmente asociado a resultados tangibles para que el usuario pueda medir al producto fácilmente. En pocas ocasiones la calidad es relacionada con los servicios y aunque es un beneficio intangible, el cliente también puede medirlo, de hecho, es el órgano regulador por excelencia.

El problema está en que no todos los clientes le dan la misma importancia a cada atributo que forma parte del buen servicio; Para algunos clientes tiene mayor relevancia el tiempo de entrega, para otros la cordialidad y las distintas posibilidades se manifiestan a través de la pluralidad de personalidades que existen en la sociedad.

En ese sentido (Moreno, 2010) expone que “la calidad en los servicios requiere de un conocimiento permanente de las necesidades y expectativas de los clientes, así como de la evaluación metódica y sistemática de la calidad del servicio que recibe. Una de las premisas básicas de la calidad es precisamente su medición, pues tan solo mediante cifras podremos obtener acciones de mejora”.

Los instrumentos de medición son elementos claves que permiten identificar puntos débiles y fuertes, dirigir y controlar el progreso, cuantificar los logros, motivar al personal en base a los resultados, comprobar homogeneidad, en general, permite optimizar los esfuerzos en materia de servicio.

La importancia de la medición es un hecho y así lo entendió la multinacional American Express desde el año 1978. En la obra de Horovitz y Jurgens se toma como caso de estudio a esta compañía dedicada a ejercicios financieros para viajeros.

El problema al que se enfrentó esta empresa hace algunos años, tenía que ver con las diferentes expectativas de los clientes según su cultura. Se llevó a cabo una

investigación que permitió identificar las diferencias culturales y establecer estándares sobre las necesidades de los usuarios: prontitud, precisión y capacidad de respuesta. Esta robusta empresa que cuenta con aproximadamente 1.700 oficinas con presencia en 130 países del mundo, descubrió que la media en Europa para contestar el teléfono es de siete segundos y esto le permitió desarrollar estándares locales que se adaptasen a las expectativas en cuanto a la prontitud. Así mismo hacen de las palabras “buenos días” o “buenas tardes”, según el caso, un código de cortesía obligatorio seguido del nombre del titular, como un estándar global o mundial. (Horovitz & Panak Jurgens, 1993, págs. 112 - 113)

American Express realiza un informe todos los meses que monitorea las actividades a través de un servicio llamado *STR (Service tracking Report)*. Uno de sus *headquarters* lo describe de la siguiente forma

:

“Es un informe mensual de garantía de calidad. Tenemos tantas medidas fijadas, un mes alcanzamos tantas medidas y dejamos de alcanzar tantas otras, de modo que tuvimos un rendimiento global de, un 60 0 70 por 100. Se le presta mucha atención durante las reuniones mensuales y si determinados departamentos han alcanzado sus estándares, lo celebramos”. (Horovitz & Panak Jurgens, 1993, pág. 113)

5. Marco contextual

Antecedentes: Oficios Viles

El modo de vida de la nobleza durante la sociedad feudal estaba vinculado principalmente al ejercicio de las armas, las letras y el mantenimiento del honor. Durante muchos años los trabajos manuales fueron actividades desarrolladas por las clases más bajas y en los inicios de la antigüedad eran oficios realizados por los esclavos. Estos antecedentes constituyen la primera causa del declive que adquirió el servicio en la cultura venezolana. Se podría decir entonces que es un pensamiento o conducta heredada de los europeos cuando llegaron al Nuevo Mundo y que no se resolvió hasta el Siglo XVIII. (http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/hispa_0007-4640_1993_num_95_2_4809)

Los primeros esfuerzos por dignificar el trabajo manual llegaron de mano de Carlos II en el año 1682 cuando dictó una primera medida pragmática donde se procuró mejorar la percepción del trabajo como una actividad que no iba en contra de la nobleza con el objetivo de promover el crecimiento industrial y económico que el contexto histórico exigía. Dicha medida nunca se puso en práctica, sin embargo cuando las condiciones políticas, económicas e intelectuales estuvieron dadas, se pudo dar un cambio trascendental frente a los llamados oficios viles. (http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/4_5/art_19.pdf)

El cambio llegó con el pronunciamiento de la Real Cédula:

“El 18 de marzo de 1783, Carlos III promulgaba una Real Cédula mediante la que quedaban dignificados socialmente los trabajos considerados hasta entonces como viles. La Disposición real era el resultado de escritos e informes que sugerían la conveniencia de poner fin al estado de desprestigio que pesaba sobre quienes ejercían trabajos manuales...

...Durante el Siglo XVIII había en España una larga lista de profesiones consideradas como deshonorosas y que, por tanto, envilecían automáticamente

a quienes las practicaban. El desprestigio social iba unido a la imposibilidad de ejercer cargos públicos o contraer matrimonio con personas socialmente dignas. En esta lista, y con diferente gradación de vileza, estaban incluidos desde verdugos hasta cómicos – sobre quienes pesaba además la condenas de la iglesia -, pero el mayor número lo conformaban aquellos que se dedicaban, en cualquiera de sus ramos, a la fabricación o el trabajo manual: zapateros, curtidores, cardadores, sastres, fabricantes de tejidos”. (Garrosa, 1993, pág. 674)

De acuerdo con (Garrosa, 1993) las causas de la degradación de los trabajos mecánicos tiene diferentes explicaciones. Por una parte tuvo una connotación racial ya que estas actividades eran practicadas de por sí por personas que no eran muy aceptadas socialmente como los judíos y los moros.

En un segundo plano se ubica la deshonra frente a los oficios, entendiendo que la nobleza y los herederos de la tierra conquistada por su intelecto y astucia, no debían maltratar sus manos y de ahí la mentalidad de muchos caballeros que preferían la miseria antes de tener que trabajar. Este pensamiento conllevó al crecimiento de una sociedad con un alto número de desocupados y que estaba expuesta a un estancamiento económico.

La preocupación de esta amenaza incluso llevó al montaje de obras teatrales pertenecientes a la ilustración, con títulos como Los Menestrales, El Fabricante de Paños, El vinatero de Madrid y el Carbonero de Londres. Estos montajes tuvieron el objetivo de reforzar en la mente de los españoles los beneficios y la dignidad de los oficios sin importar el tipo de actividad que desempeñaran. (Garrosa, 1993, pág. 676).

A continuación un fragmento textual perteneciente a la Real Cédula promulgada en 1783:

“(…) que no sólo el Oficio del Curtidor, sino también los demás Artes y Oficios de Herrero, Sastre, Zapatero, Carpintero y otros a este modo, son honestos y honrados; Que el uso de ellos no envilece la familia ni la

persona del que los ejerce, ni le inhabilita para obtener los empleos municipales de la República en que estén avencindados los Artesano o Menestrales que los ejerciten; Y tampoco han de perjudicar los Artes y Oficios para el goce y prerrogativas de las Hidalguía (...) aunque los ejerciten las mismas personas". (Garrosa, 1993, pág. 676)

A pesar de que los esfuerzos por dignificar las profesiones se inició en años anteriores al promulgamiento de La Real Cédula, es importante destacar que transcurrieron casi tres siglos desde el descubrimiento de América. Esto significó un fuerte posicionamiento del pensamiento heredado de los españoles en los venezolanos que se ve reflejado en la actualidad en la calidad de los servicios.

Evolución del trabajo

La abolición de la esclavitud fue un acontecimiento trascendental que reestructuró el modo de ejercer el trabajo. Pasó de ser un castigo a un contrato que establecía el compromiso por parte del trabajador a cambio de un costo. Esta figura del salario fue una consecuencia del capitalismo y sus ideales orientados hacia la producción común. El incipiente modelo económico conllevó a ciertos abusos hacia la clase obrera que ensancharon la brecha social y contribuyeron a la incubación de una lucha entre clases que hoy en día se hace presente en toda Venezuela. (<http://temasdelderecho.blogspot.com/2011/11/antecedentes-historicos-y-evolucion-del.html>)

La mano de obra se nutría en su mayoría de campesinos que migraron a las ciudades en búsqueda de dinero, el problema fue que los trabajadores no contaban con los mismos recursos del campo para subsistir y se vieron obligados a aceptar salarios mediocres. Esto conllevó a la humillación y explotación de la clase obrera por obviar su condición humana. (<http://temasdelderecho.blogspot.com/2011/11/antecedentes-historicos-y-evolucion-del.html>)

Posteriormente hubo mayores abusos durante la revolución industrial, las jornadas laborales llegaron a durar hasta quince horas y la edad mínima para la mano de obra era a partir de los seis años. Las personas sufrieron el atropello de los empresarios y tuvieron que laborar bajo condiciones inhumanas y de escasa salubridad. Los crímenes por excesos se extendieron a través de varios siglos y los trabajadores sufrieron las peores formas de opresión. Las primeras legislaciones e intentos por dignificar el trabajo no se dieron sino hasta el s.XIX a través de la Ley Inglesa de 1802, en la que se establecían ciertas normas para el trabajo. (<http://temasdelderecho.blogspot.com/2011/11/antecedentes-historicos-y-evolucion-del.html>)

Esta retrospectiva permite comprender de manera más clara los factores iniciales que causaron el declive del servicio en el país. Las clases oprimidas fueron

explotadas y esto generó un rechazo hacia los jefes y sobre todo hacia las clases pudientes.

Evolución del Trabajo en Venezuela

Las legislaciones en Venezuela sobre el trabajo son de reciente data. Existen antecedentes relacionados a la regulación que fueron impuestos por los reyes de España y estaban contempladas en las “Leyes de Indias”. Los primeros esfuerzos de protección hacia el trabajador se dieron en 1830 durante el período de provincias, estados y municipalidades. Fueron reglas que no tenía un carácter formal desde la perspectiva del derecho, sino más bien una función policial de resguardo del orden público.

“A partir de 1.917, se da inicio formal, al derecho laboral como tal, con la aprobación de Ley de Talleres y Establecimientos Públicos, precedida por las leyes de minas, muy especialmente la de 1.915, la cual regulaba las relaciones entre patrono y trabajador, así como la indemnización o reparación de accidentes de trabajo, antecedente de la Ley del Trabajo de 1.928. Entre las características o adelantos que contenía la citada Ley de Talleres y Establecimientos Públicos se mencionan los siguientes: Percepción clara de la realidad del trabajador, aplicación general para todos los trabajadores, jornadas diarias de ocho horas y media, fijación de días de descanso obligatorio, condiciones de aseo y salubridad de los sitios de trabajo, en general, se preocupó el legislador en garantizar cierta seguridad social del trabajador”
(<http://temasdelderecho.blogspot.com/2011/11/antecedentes-historicos-y-evolucion-del.html>)

En los años que transcurrieron se promulgaron diferentes leyes sobre el derecho laboral que sirvieron de antecedente para el instrumento legal que existe hoy en día llamado LOPCYMAT (Ley Orgánica de Protección y Medio Ambiente del Trabajo). La que tuvo mayor tiempo de vigencia fue la ley del año 1.936 que estuvo inspirada en la Ley Federal de la República de México y se mantuvo por 55 años. Ésta fue

sustituida por la Ley del año 1.990 la cual “aumentó la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, así como la inclusión de trabajados especiales como los motorizados, discapacitados, transporte aéreo, fluvial, marítimo y lacustre, así como los trabajos de la mujer y de la familia”. (<http://temasdelderecho.blogspot.com/2011/11/antecedentes-historicos-y-evolucion-del.html>)

Los antecedentes con respecto al trabajo son muy pobres y por ello los maltratos hacia la mano obrera continuaron ocurriendo con el paso del tiempo. El sentimiento de desprecio hacia las clases pudientes, quienes amasaron fortunas gracias al trabajo que desempeñaban los campesinos y artesanos, se fue acentuando y desde entonces ha existido un resentimiento por parte de las clases más bajas.

En el área de servicio esto ha sido un factor determinante ya que los cargos que involucran un contacto directo con el cliente, generalmente son atendidos por personas de la base de la pirámide quienes en ocasiones, expresan el rencor acumulado con el mal trato hacia el cliente.

Sobre el discurso político durante los últimos quince años

Si bien es cierto que las condiciones para trabajar en el pasado fueron sumamente precarias y explotadoras, hay un componente esencial para comprender a fondo el problema de la calidad de los servicios en Venezuela. La crisis que esta área atraviesa no tiene precedentes y por muchos años convivieron en santa paz las diferentes clases sociales, partidos políticos y creencias religiosas del país; En la actualidad la tolerancia es un tema álgido de extrema radicalización entre los venezolanos. La explicación de esta situación se deriva del discurso divisionista que ha presidido en el territorio nacional durante los últimos quince años.

El expresidente Hugo Chávez dejó como legado un país ampliamente dividido. La polarización surgió de una corriente ideológica que desarrolló él mismo a la que llamó: “Socialismo del Siglo XXI”. Este pensamiento supone la implementación de políticas orientadas para el beneficio de las clases más pobres como las conocidas misiones, así como el rechazo hacia las clases más altas a quienes calificó siempre como los culpables de los problemas actuales en el país y les llamaba burgueses, escuálidos, apátridas, fascistas, entre otros adjetivos de difamación.

“Bueno, es la misma batalla solo que en otra escala, en otro nivel, pero es la misma batalla, los candidatos contrarrevolucionarios, los candidatos revolucionarios, los candidatos del pueblo, y candidatas a las gobernaciones, y los candidatos de la derecha, que son los candidatos de la burguesía”.
(Caracas jueves 8 de noviembre de 2012 – discurso de Chávez desde Miraflores)

“... la burguesía está en todas partes, la gran burguesía, y está, bueno, la gran burguesía nacional, y también tenemos las burguesías locales, y las medianas burguesías locales, en cada estado tienen sus raíces, tienen sus códigos, tienen su poder: periódicos, televisoras, poder económico, bancos, etc., y que es lo que muchas veces ha pasado, que nuestros candidatos terminan atrapados por las burguesías regionales, y de allí por la gran burguesía; yo no voy a nombrar a nadie, pero ustedes deben saber, y a mí

cada uno de esos casos me ha dolido mucho, en Carabobo nos ocurrió, tal cual ocurrió en Carabobo, y ha ocurrido. (Caracas jueves 8 de noviembre de 2012 – discurso de Chávez desde Miraflores)

“No se puede votar para volver al desastre de los gobiernos anteriores, no, eso sería bueno votar contra nuestros propios hijos, así se los digo. Tenemos que votar por el futuro y aquí está el futuro, el programa de la Revolución Socialista. El programa del futuro. De la patria, de la Venezuela libre. Y aquí está el nuevo paquetazo miren, este es el paquetazo del neoliberalismo. ¡Abajo el neoliberalismo!, ¡arriba el socialismo!, arriba la patria...

...La burguesía creía que nos iba a meter un paquetazo oculto, a engañar al pueblo. Siguen saliendo dirigentes de la derecha, denunciando el paquetazo. Ayer salió un dirigente copeyano, que fue gobernador del estado Falcón. Bueno, diciendo que él no estaba de acuerdo con el paquetazo del majunche, y llamando a votar por Chávez, imagínate tú, como estarán en la oposición; se derrumba la oposición, se les cayó la careta a la extrema derecha burguesa y neoliberal; ¡más nunca volverán a gobernar a Venezuela” (Hugo Chávez Presidente del Partido Socialista Unido de Venezuela Caravana y concentración en apoyo al candidato Chávez Guarenas, estado Miranda Sábado, 29 de septiembre de 2012)

Otro de los grandes enemigos de la Revolución Bolivariana es el gobierno de los Estados Unidos y su modelo económico capitalista. Los discursos de Chávez en su mayoría se enfrentaban a los “yanquis” a quienes les atribuía el financiamiento de la facción opositora y fuerzas desestabilizadoras. Según el difunto ex presidente, en Venezuela hay infiltrados y espías norteamericanos que buscan intervenir en la economía nacional como parte de su plan por dominar al mundo.

Ayer estuvo el diablo aquí, en este mismo lugar. ¡Huele a azufre todavía esta tribuna donde me ha tocado hablar! Ayer, señoras, señores, desde esta misma tribuna el señor Presidente de los Estados Unidos, a quien yo llamo

«el diablo», vino aquí hablando como dueño del mundo, como dueño del mundo. Un psiquiatra no estaría demás para analizar el discurso de ayer del Presidente de los Estados Unidos (Hugo Chávez 20 de septiembre de 2006 – Organización de Naciones Unidas)

El contenido político de los mensajes citados anteriormente no son objeto de estudio para este proyecto, sin embargo, se hace evidente la confrontación ideológica a la que se hace referencia. El grueso del chavismo está constituido por la clase popular y la oposición cuenta con una fracción considerable que forma parte de la clase media/alta. Esto ha llevado a que la lucha ideológica sea más bien un enfrentamiento entre clases que ha generado un rechazo y el aborrecimiento sustancial entre los mismo venezolanos.

Dicha circunstancia ha tenido repercusiones en diferentes sectores económicos, especialmente en el área de servicios y atención al cliente. Tanto las personas que prestan servicios como las que lo reciben, son responsables para que la relación se de en buenos términos. Una acción de venta no debe responder a distinción de clases alguna y su objetivo desde la perspectiva del empleado debe ser satisfacer al cliente, y éste a su vez debe reconocer la dignidad humana del trabajador a través del respeto. La violación de este principio moral es una de las razones que ha llevado al declive en esta área.

Capacitación, retribución económica y ambiente de trabajo

Para profundizar en la investigación sobre los factores que afectan a la calidad de los servicios, el abogado e industriólogo James Ríos, plantea tres causas desde su amplia experiencia en el área de recursos humanos durante los últimos diez años. James es fundador y director de una empresa de reclutamiento, selección y capacitación de personal que lleva por nombre CONTRATA C.A. Esta compañía de emprendimiento social está dirigida a incrementar el acceso al empleo en los sectores populares a través de la capacitación de las personas que habitan en las zonas más necesitadas y servir como canal entre las empresas que requieren personal y los individuos que buscan empleo.

El primer factor tiene que ver con la formación del empleado. El rendimiento de las personas en su puesto de trabajo está estrechamente relacionado al nivel de instrucción profesional, experiencia previa en el área y la capacitación que el trabajador recibe antes de iniciar su ejercicio. Si un empleado no está dando buenos resultados, la empresa debe cuestionarse sobre la capacitación que éste recibió ya que es obligación del empleador hacer un seguimiento riguroso que le permita identificar si la persona es apta o no para el cargo al que aspira. De esta forma se podrían evitar inconvenientes para ambas partes. (J. Ríos, comunicación personal, Enero 06, 2014)

De esta primera causa se deriva una subsiguiente que es la selección. Sobre este apartado hace su aporte el sociólogo Rafael Delgado director de la encuestadora Varianzas en Venezuela. La complejidad del proceso de selección es ignorada a menudo en el contexto venezolano y las personas son ubicadas en los cargos sin mayores exigencias, y en muchos casos no se aplica alguna evaluación psicológica o aptitudinal que disminuya el riesgo de contratar a la persona equivocada. (R. Delgado, comunicación personal, Enero 11, 2014)

Los servicios públicos requieren también de un esfuerzo para que haya garantía de calidad. (R. Delgado, comunicación personal, Enero 11, 2014) Explica que en la actualidad hay un déficit en el proceso de selección de personal para cargos

públicos, específicamente en los organismos policiales. Los funcionarios se ubican entre las amistades de los que ya están en servicio y son seleccionados por las tendencias políticas que deben estar en sintonía con las del gobierno que preside al cuerpo policial.

Los riesgos que trae como consecuencia este desarticulado proceso de selección afectan a todos los vértices del triángulo del servicio: el cliente, la estrategia y a los sistemas. Además de las catástrofes que podrían ocurrir al haber una persona armada de quien se desconocen aspectos fundamentales como la salud mental, antecedentes personales y valores. Esta situación se manifiesta también en otros sectores económicos y es una de las razones que han llevado a la ineficiencia en la atención al público. (R. Delgado, comunicación personal, Enero 11, 2014)

El segundo elemento está directamente relacionado con la retribución, comprendida como los beneficios materiales e intangibles que puede recibir el empleado por prestar un buen servicio. El universo de trabajadores en su mayoría, no cuenta con una conciencia voluntaria y desinteresada por servir, por el contrario necesitan de incentivos que justifiquen el esfuerzo por atender con esmero a los clientes. Los empleados no encuentran un argumento válido para atender mejor si no son beneficiados por hacer dicho esfuerzo y sus jefes sí. (J. Ríos, comunicación personal, Enero 06, 2014). Existe un pensamiento contaminado del cual se hablará en líneas posteriores.

En el sector gastronómico las retribuciones son más expeditas para quienes trabajan como mesoneros, sin embargo, hay otros modelos de negocio del mismo sector en los que no existe la figura de la propina. Para estas empresas es difícil poder desarrollar una conciencia entre los trabajadores en donde la atención sea un valor de la organización que no requiera de retribuciones materiales. La mayoría de las experiencias agradables en cuanto a servicio se dan por vocación propia del individuo y no porque hayan recibido la capacitación adecuada. En consecuencia es importante desarrollar una estrategia interna que promueva el buen servicio a través de retribuciones con el objetivo de transformar esta virtud como parte de la

cultura organizacional y la conciencia de cada trabajador. (J. Ríos, comunicación personal, Enero 06, 2014)

Desde la perspectiva del empresario hay un temor por invertir en la formación del capital humano debido a la alta rotación de empleos que caracteriza al mundo laboral en Venezuela. Si un gerente desea potenciar las capacidades de un empleado a través de un taller, un curso o programa formación, es muy común que éste no permanezca en la empresa durante mucho tiempo. (J. Ríos, comunicación personal, Enero 06, 2014)

El tercer y último elemento que ha comprometido la calidad de los servicios es el ambiente de trabajo. Este aspecto es de suma importancia ya que va a sentar las condiciones para que un empleado se sienta motivado a prestar un buen servicio. El contexto socio económico ha llevado al deterioro de las empresas en términos de infraestructura, mantenimiento, herramientas de trabajo; Estos son recursos que limitan la posibilidad de tener una agradable experiencia de servicio. A esta situación podría añadirse los problemas que se presentan en muchos establecimientos en los que no se cumple con la Ley del trabajo en su totalidad y los empleados no tienen acceso a todos los beneficios que por ley les corresponde.

A través de este capítulo se realza la importancia de la empresa y del empleado como una relación bilateral que exige del compromiso de ambos para un desempeño óptimo en el área de servicios.

El problema que atraviesa la atención al cliente se vislumbra como resultado del pensamiento contaminado que plantea el sociólogo Judith Suniaga directora de SUMADEPORTES. Esta empresa es una operadora de una escuela de natación que cuenta con un restaurante para el disfrute de sus alumnos y clientes en general. El pensamiento contaminado se refiere a la predisposición por parte del consumidor ante el empleado para no dejar que se aprovechen de éste, y por el contrario el empleado en algunos casos busca sacar provecho del cliente para

ganar más dinero. Bajo estas circunstancias se hace difícil que haya solvencia en las relaciones durante una experiencia de servicio.

En la empresa de Suniaga se somete a un proceso de formación a todos los empleados que ingresan, específicamente en tres áreas:

- Conocimientos técnicos
- Planificación/Procesos
- Esmero en la vocación de servicio: concientización.

La filosofía de SUMADEPORTES es que “en la medida que estén bien (los empleados), nosotros también”. Esta fórmula ha funcionado para que convivan en armonía las autoridades y demás trabajadores de la empresa (J. Suniaga, comunicación personal, Febrero 21, 2014). Según Suniaga, en su restaurante el buen servicio comienza por el plato bien servido por el cocinero y su estrategia interna consiste en la división por igual de la propina entre todas las personas que intervienen en el proceso.

Marco Jurídico

El derecho laboral venezolano tiene sus orígenes en las primeras legislaciones coloniales conocidas como Leyes Indias, sin embargo surge como un instrumento legal de control en el año 1.928 y a partir de su declaración ha sufrido numerosas modificaciones hasta llegar a la actual Ley Orgánica del Trabajo.

Según el portal web oficial de esta ley (<http://www.lottt.gob.ve/>) la historia del derecho laboral se resume a grandes rasgos de la siguiente forma:

“El derecho laboral venezolano, tal y como se le conoce contemporáneamente, nace a partir de la promulgación de la primera Ley del Trabajo el 23 de julio de 1928, que permitió superar las disposiciones del Código Civil sobre arrendamiento de servicios que regía las relaciones laborales, y se afianza con la promulgación de la Ley del Trabajo del 16 de julio de 1936, que estableció un conjunto sustantivo de normas para regular los derechos y obligaciones derivados del hecho social del trabajo.

Esta Ley se mantuvo vigente por casi 55 años, durante los cuales fue objeto de sucesivas reformas parciales (en los años 1945, 1947, 1966, 1974, 1975 y 1983), sufriendo una evolución sustantiva en 1991, cuando le fue otorgado carácter orgánico, con la promulgación de la Ley Orgánica del Trabajo del 1º de mayo de 1991. (<http://www.lottt.gob.ve/>)

Hubo además una reciente modificación en el año 2012 que realizó el Presidente Hugo Chávez durante su ejercicio, publicado en Gaceta Oficial el día lunes 07 de mayo bajo el decreto N°8.938. Es oportuno mencionar que las reformas que ha sufrido la Ley Orgánica del Trabajo han tenido una motivación social por aventajar al empleado frente a los patronos como parte de las políticas orientadas a los sectores populares que caracterizaron el gobierno de Chávez. (http://www.tsj.gov.ve/regeventos/iicongresoagrario/downloads/leyes_codigos/19_G_OE_6076.pdf)

Los cambios que ha experimentado la ley han tenido especial impacto en las relaciones laborales en los últimos 15 años como se expresa a continuación:

- Decretos de inamovilidad laboral: desde el año 2002 se han prorrogado anualmente los decretos de inamovilidad laboral, los cuales someten a los patronos a unas normas muy rígidas para los empleadores en la administración y rotación del recurso humano. (A. Sánchez, comunicación personal, febrero 21, 2014)
- La reforma de Ley Orgánica del Trabajo: esta ley se caracteriza por ser un marco jurídico extremadamente proteccionista para los empleados y deja en una posición muy débil a los empleadores. (A. Sánchez, comunicación personal, febrero 21, 2014)

Ambos instrumentos legales han generado distorsiones en las relaciones laborales que impactan la capacidad de empleo de las empresas, la gestión del talento humano y finalmente ha encarecido el costo de los pasivos laborales. (A. Sánchez, comunicación personal, febrero 21, 2014). Sirva como ejemplo algunas disposiciones citadas a continuación

- Se disminuye la jornada diurna a un máximo semanal de 40 horas, con dos días continuos de descanso a la semana. Se mantiene la jornada nocturna en un máximo de 35 horas a la semana fijado desde 1999 por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en consecuencia, se fija la jornada mixta, en el punto medio de 37 horas y media semanales (<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-iii/#capitulovi>).
- Se eleva a treinta días de salario el pago mínimo por concepto de utilidades, y se recoge el mandato constitucional de establecer el derecho de los trabajadores y trabajadoras a prestaciones sociales que le recompensen la

antigüedad en el servicio y los ampare en caso de cesantía, calculadas con base en el último salario devengado por el trabajador o trabajadora al finalizar la relación laboral. (<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-iii/#capituloiv>)

- Además fija la obligación del patrono o de la patrona de pagar la diferencia de salario no cubierta por la seguridad social en los casos de suspensión de la relación de trabajo por reposo médico originado en enfermedad ocupacional o accidente de trabajo. (<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-i/#capituloiv>)

- La trabajadora en estado de gravidez, gozará de protección especial de inamovilidad desde el inicio del embarazo y lo extiende de un año de la LOT vigente a dos años después del parto. Extiende la inamovilidad de un año a dos años en los casos de adopción de niñas o niños menores de tres años. (<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-i/#capituloiv>)

Para el investigador resulta una oportunidad de mercado las exigencias legislativas que existen hacia el patrono. El proceso de formación y de crecimiento del trabajador forma parte de las obligaciones y responsabilidades legales como empleador. A continuación algunos artículos que evidencian este planteamiento:

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo. (<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-v/>)

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y

trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. (<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-v/>)

Artículo 317. Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo. (<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-v/>)

6. Marco Metodológico.

La elaboración de este proyecto se desarrolló a través de dos metodologías de negocios complementarias entre sí a fin de obtener una propuesta de valor real, viable y con proyección en el tiempo. También se implementó una metodología de encuestas con el objetivo de reforzar la investigación.

Metodología de Canvas

La primera metodología se conoce como *Canvas Business Model* creada en el año 2004 por el consultor suizo Alexander Osterwalder para su tesis doctoral. Esta es una poderosa herramienta que puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas independientemente del sector en el que se desempeñen y el segmento al que esté dirigido. Este instrumento permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio mediante la interacción de nueve módulos que el emprendedor debe desarrollar para aumentar la rentabilidad del negocio existente o de aquel que se quiere fundar.

(<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>)

La metodología de Canvas funciona para conocer a profundidad cómo opera una empresa, de tal forma se puede conocer las fortalezas y debilidades de la misma. El método consta de una plantilla con nueve módulos que el emprendedor debe desarrollar para determinar los aspectos esenciales en la creación de un negocio. Esta metodología le guiará en el camino hacia el éxito ya que está diseñada bajo un sistema lógico que tiene como única regla fija la de no autoinhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso. Estas ideas deben ser sometidas a prueba para luego rectificar o desechar aquellos aspectos que se descubrieron mediante la práctica hasta dar con el modelo más acertado. Esto quiere decir que la metodología de Canvas cuenta con un componente teórico y otro componente empírico que son imprescindibles para poder triunfar en el mercado.

(<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>)

“La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes:

1. **Segmentos de clientes.** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.
2. **Propuestas de valor.** El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio
3. **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.
4. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
5. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
6. **Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos

anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

7. **Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
8. **Asociaciones claves.** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?
9. **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

En la imagen se observa la estructura de la plantilla correspondiente a la Metodología de Canvas.

<p>Socios clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros canales distribuidores clave? ¿Qué empresas de nuestros socios de canales clave? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>Beneficios para socios:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave realizan nosotros o nuestros socios de valor? ¿Cuáles son canales de distribución? ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Cuáles son factores de ingresos?</p> <p>Canal clave:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué de los atributos de nuestro cliente vamos a resolver o evitar? ¿Qué tipo de producto y servicios ofrecemos a este segmento de cliente? ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfechando?</p> <p>Beneficios clave:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación vamos a establecer con nuestros clientes y proveedores, cómo en los negocios, segmentos de cliente? ¿Cuáles son canales de distribución? ¿Cuáles son factores de ingresos? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>Beneficios para socios:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Segmentos de cliente</p> <p>¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?</p> <p>Beneficios para socios:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>
<p>Recursos clave</p> <p>¿Qué recursos clave vamos a necesitar para entregar el valor? ¿Cuáles son canales de distribución? ¿Cuáles son socios de cliente? ¿Cuáles son factores de ingresos?</p> <p>Canal clave:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Canales</p> <p>¿Qué canales de distribución vamos a utilizar para llegar a nuestros clientes? ¿Cuáles son canales de distribución? ¿Cuáles son factores de ingresos? ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Cuáles son canales de distribución?</p> <p>Beneficios para socios:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Estructura de costes</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes de nuestros negocios y qué actividad de negocio? ¿Qué recursos clave van a ser los más costosos? ¿Qué actividades clave van a ser las más costosas?</p> <p>Beneficios para socios:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>¿Qué valor vamos a cobrar por nuestros productos o servicios a pagar nuestros clientes? ¿Qué tipo de precio vamos a cobrar? ¿Cómo vamos a cobrar? ¿Cuáles son canales de distribución?</p> <p>Beneficios para socios:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>	<p>Beneficios para socios:</p> <p>Beneficio de diferenciación Beneficio de reducción de costos Beneficio de acceso a canales de distribución</p>

Síntesis para la elaboración de un modelo de Canvas.

Los pasos para llenar la matriz de Canvas están dispuestos de manera lógica: primero se identifican las personas o el mercado que se quiere atacar, luego mediante el ingenio se debe hacer una propuesta de valor para las audiencias correspondientes. Una vez hecho el planteamiento el emprendedor debe pensar cómo va a conectar con los clientes, es decir, que canales va a utilizar para llegarles y posteriormente se debe determinar qué tipo de relación se va a establecer con los consumidores.

Hasta este momento se han desarrollado los bloques que tienen al cliente como elemento medular; La fuente de ingresos sería el elemento inmediato en términos de importancia ya que permite identificar por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento del mercado.

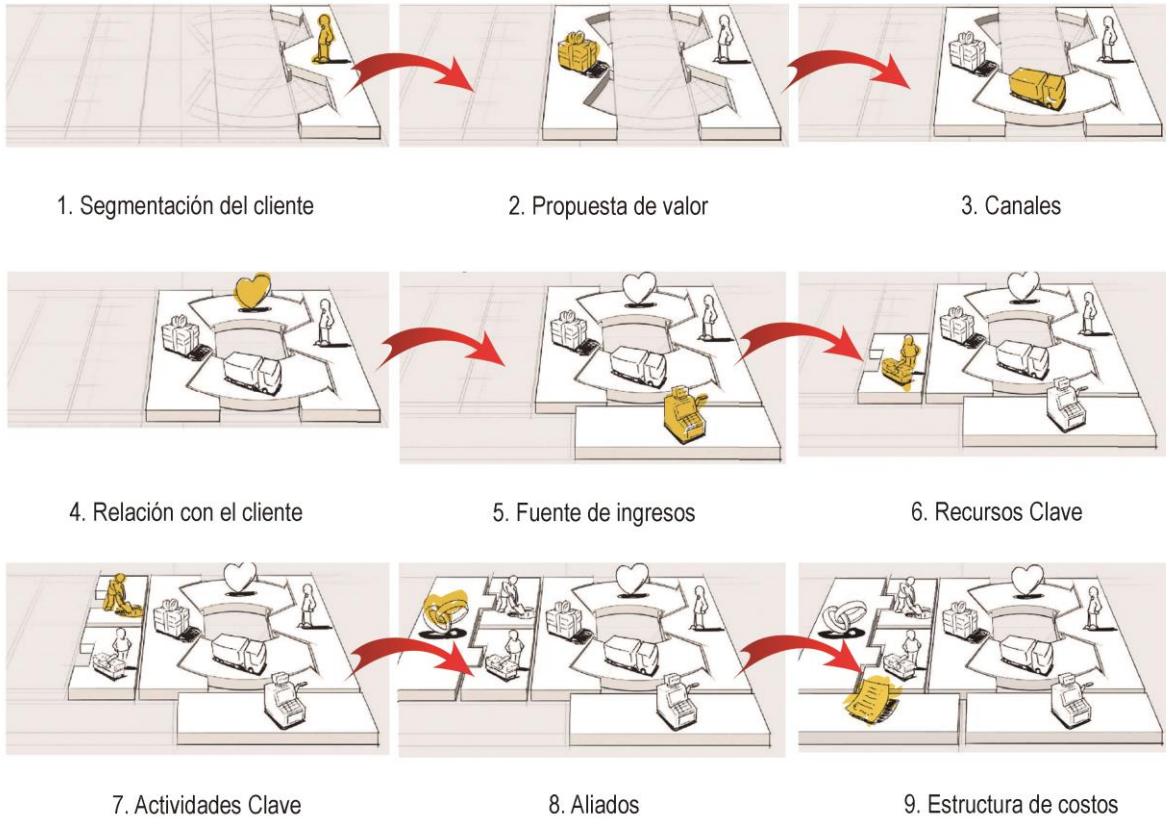
En esta etapa la idea de negocio se presenta un poco más clara, sin embargo es necesario definir los recursos clave que demanda la propuesta, pueden ser recursos físicos, intelectuales, económicos o humanos. En base a este último apartado se podrán erigir las actividades claves para darle vida a la propuesta de valor que se planteó.

La generación de vínculos con aliados estratégicos es una de las partes más importantes para el mercado actual, creer que una empresa puede triunfar por sí sola ignorando a los competidores, proveedores, homólogos y demás actores del área que se trata, significa condenar el éxito del negocio. Por último se debe desarrollar una estructura de costo que contemple la creación y la entrega de valor así como el mantenimiento de las relaciones con el cliente.

(Generación de Modelo de Negocios, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2004)

La siguiente imagen es la representación gráfica de los pasos mencionados anteriormente:

9 PASOS PARA DESARROLLAR EL MODELO DE CANVAS



La ejecución apropiada de este proceso elaborado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur permite desarrollar estrategias menos riesgosas y modelos con un impacto favorable en los niveles de satisfacción del consumidor.

Metodología de emprendimiento

Para este proyecto se tomó también la metodología impartida por el Profesor Alfredo Sánchez en la Universidad Monteávila que está basada en un proceso lógico – deductivo para el desarrollo de planes de negocios, el cual consta de tres fases:

1. Idea de negocios
2. Oportunidad de negocios
3. Plan de negocios como producto final

El Plan de negocios tiene dos dimensiones fundamentales para el emprendedor:

- Bitácora o medio de planificación de modelo de negocios para apoyar su desarrollo, viabilidad y permanencia en el tiempo.
- Constituye una herramienta de ventas y persuasión sobre el modelo de negocios, útil para el levantamiento de capital, generación de alianzas, desarrollo de *clusters*.

Metodología de encuestas

De acuerdo con lo establecido por el autor (Alvira Martin, F. 2011) se procedió a investigar una muestra poblacional que permitiera dar a conocer de qué manera contribuyen ciertos factores en la eficiencia del servicio. El instrumento de medición fue una encuesta de tipo diagnóstico por la naturaleza del proyecto, que tuvo como objetivo la validación de la idea de negocios.

El instrumento seleccionado fue una encuesta de preguntas cerradas que se aplicaron a una muestra estratificada de 100 personas con la finalidad de identificar estrategias comunicacionales adecuadas para cada segmento.

Estrategia de Comunicaciones Integradas

La cultura contemporánea se ha caracterizado por el exceso de mensajes y estímulos procedentes de la publicidad y otras formas de comunicación de mercadeo. Esto se debe a que las empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro, han comprendido la importancia de conectarse adecuadamente con el público de interés. (Ardura, 2007, pág. 15)

En el pasado la comunicación de *marketing* era limitada por los escasos recursos de difusión a los que tenían acceso la mayoría de las empresas. Hoy en día, y principalmente gracias al Internet, se han configurado nuevos canales de distribución para comunicar la oferta de valor de la empresa. Los medios tradicionales compiten con las innovaciones tecnológicas a las que metafóricamente se les llama *below the line*, con el objetivo de captar audiencias. (Ardura, 2007, pág. 16)

“El modo en que los especialistas en marketing se comunican con los públicos de interés también está cambiando debido a la influencia de múltiples factores. De una parte, las tecnologías para la información y la comunicación han permitido desarrollar nuevos formatos y soportes con los que transmitir los mensajes promocionales SMS, pop – ads, marketing viral, etc)”. (Ardura, 2007, pág. 16)

Esto ha llevado a que el desarrollo de las estrategias de comunicación sea un proceso cada vez más complejo que aumenta casi a diario. La estrategia de comunicaciones integradas sugiere una visión completa y en profundidad del campo del marketing que quiere diseñar programas en el que se combinen los diferentes instrumentos de comunicación, de manera que actúen en armonía y sean efectivos sobre el público objetivo. (Ardura, 2007, pág. 16)

“El principal beneficio que se deriva para la empresa de una comunicación de marketing integrada reside en la consecución de sinergias, en tanto que se obtiene, en conjunto, un resultado superior al que hubiera logrado en el

caso de haber utilizado de manera separa e independiente las distintas formas y canales de comunicación que son relevantes para la audiencia”.
(Ardura, 2007, pág. 35)

Según (Ardura, 2007, pág. 38) los seis instrumentos para la comunicación de marketing son: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, el patrocinio, las relaciones públicas y el marketing directo e interactivo.

Con el propósito de fortalecer el desarrollo e implementación del modelo de negocios, capitalizando los conocimientos adquiridos en la carrera, se procederá a esbozar un plan de comunicaciones integradas. Si bien este aspecto no es medular en el desarrollo del Proyecto Final de Carrera consideramos aporta un valor importante.

7. Resultados

Encuestas

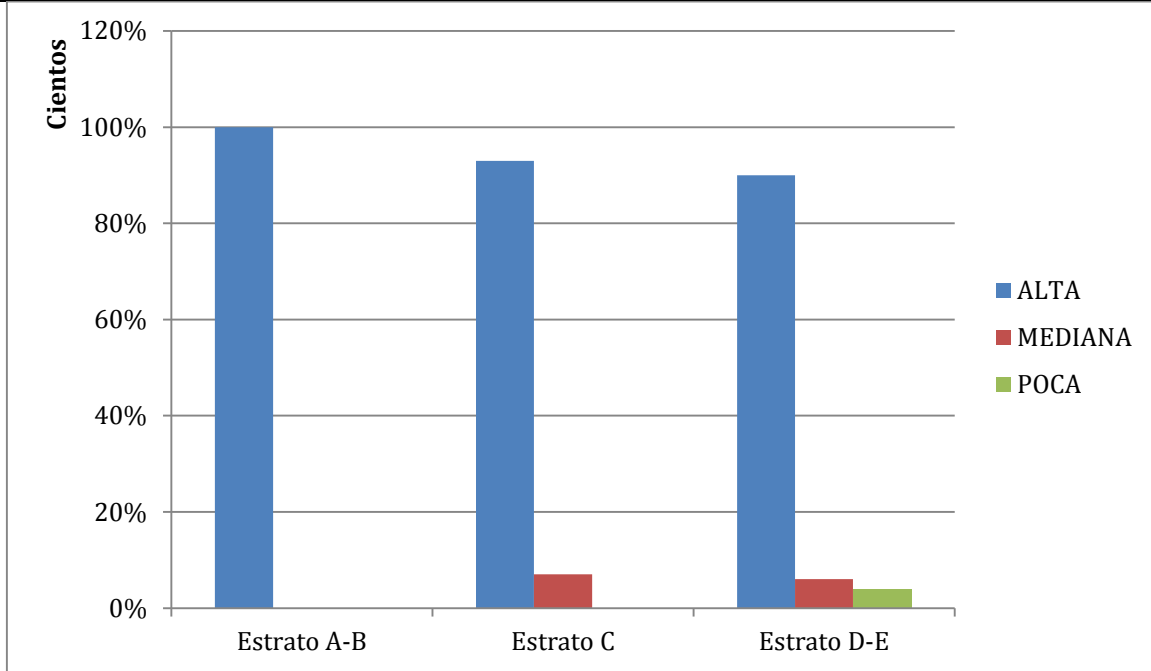
Para el desarrollo del proyecto se implementó un estudio de opinión estratificado en aras a conseguir los resultados más representativos del mercado. Los criterios para la estratificación social se delimitaron en base al nivel de ingreso y zona de residencia.

La importancia de este instrumento radica en que determina la sensibilidad y valoración del tema de atención al cliente en distintos estratos sociales, como parte fundamental para la investigación de mercado del modelo de negocios planteado.

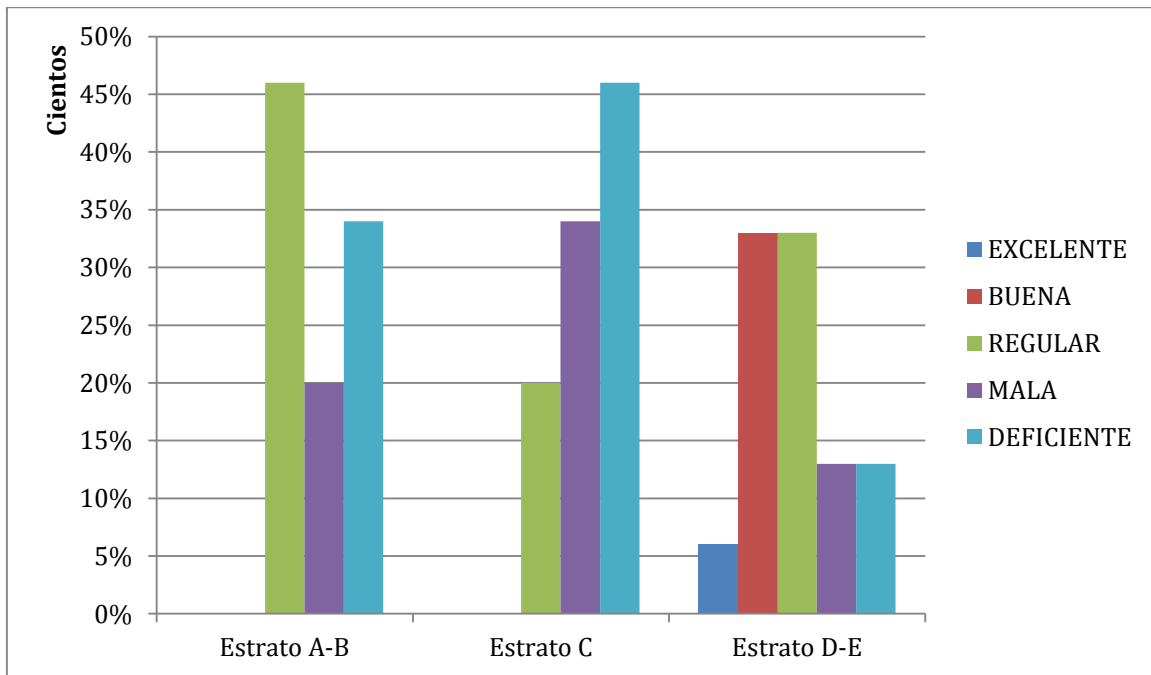
El instrumento desglosa los hallazgos por segmento para destacar cómo es percibida la atención al cliente en cada estrato social, su utilidad y pertinencia de este servicio. Dicha investigación canalizará el desarrollo de las estrategias de negocios y comunicacionales, que dispondrá el servicio para cada estrato.

Es importante ubicar este estudio en el contexto socio-económico en el que los segmentos A-B aportan una fuerza empleadora considerable, mientras que los segmentos C, D Y E conforman una amplia fuente demandante de empleo.

PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE



PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE



En las gráficas se evidencian diferentes opiniones por parte de cada estrato en cuanto a la percepción de la atención al cliente. El comportamiento de cada

segmento sugiere mensajes que el investigador se dispone a enumerar a continuación:

1. El segmento "A-B" tiene un mayor nivel de conciencia sobre la importancia de la atención al cliente en la sociedad y su rol como parte fundamental en la cadena de valor de las empresas.
2. El segmento "A-B" manifiesta una percepción negativa con respecto a la calidad de la atención al cliente en Venezuela.
3. La alta importancia que le asigna el segmento "A-B" al área de servicios y su tendencia de rechazo hacia la oferta actual, significa que en la parte alta de la pirámide hay una clara demanda hacia el buen servicio y que las personas están dispuestas a pagar por éste.
4. El segmento "A-B" tiene mayores niveles de exigencia sobre la calidad de la atención al cliente.
5. La baja calificación que el segmento "A-B" da a la atención al cliente en Venezuela tiene una concentración sobre la opción "regular". Este hallazgo representa una oportunidad debido a la coyuntura actual, con las restricciones de las divisas y el encarecimiento de los viajes internacionales producto de la devaluación. En consecuencia es previsible que existe una demanda de productos de los sectores "A-B" para que se satisfaga en el mercado local. Esto supone que las empresas con una buena atención al cliente van a tener una ventaja competitiva contundente.
6. El segmento "D-E" tiene una percepción equilibrada con respecto a la atención al cliente, sin embargo se observa un sesgo hacia el agrado. Se asume que las personas de este sector tienen pocas experiencias de comparación debido a limitaciones económicas, es decir, servicios de bajo costo y baja frecuencia de experiencia internacionales que permiten ampliar el marco de comparación.
7. El segmento "C" tiene la percepción más radicalizada hacia la atención al cliente. La baja calificación que este estrato da a la atención al cliente en Venezuela es un hallazgo importante, pues representa el 18% de la población (Datanálisis, 2011) y es un mercado importante para la venta de productos y servicios. En consecuencia, las empresas que desarrollan altos estándares en la atención al cliente tienen un nicho de oportunidad.

8. Conocer la opinión y sensibilidad de las distintas audiencias sobre la importancia de la atención al cliente es un aspecto fundamental para el negocio. Sobre esa base se diseñarán las estrategias comunicacionales y de negocios en general.

8. Presentación del Modelo de Canvas y Estrategia de Comunicaciones Integradas.

1. *Customer Segments/ Segmentación del cliente*

- Empresas que se desempeñen en el área de atención al cliente, específicamente en el sector gastronómico:

- Restaurantes
- Cadenas de comida rápida
- Franquicias
- Pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector.

- Autoridades, jefes y encargados que se desempeñen en el área de atención al cliente, específicamente en el sector gastronómico.

- Personas naturales que aspiran a un puesto de trabajo en el sector gastronómico específicamente en el área de atención al público.

2. *Value Proposition/ Propuesta de Valor*

Para las empresas:

Centro de capacitación para el personal de empresas en el área de atención al cliente, específicamente en el sector gastronómico, que permita el desarrollo de estrategias orientadas a optimizar la calidad de servicio como una ventaja competitiva en el mercado.

Para particulares:

Centro de capacitación para personas que aspiren trabajar en el área de atención al cliente, específicamente en el sector gastronómico, bajo un modelo de enseñanza que proyecte la calidad de los servicios a través de incentivos para el empleado y así como su competitividad en el mercado laboral.

Plan de comunicaciones integradas:

Desarrollo de estrategia comunicacional para impactar a las audiencias correspondientes a través de los distintos canales de distribución.

3. *Channels/Canales*

Medios digitales:

- Televisión
- Páginas web
- Radio
- Redes sociales

Medios impresos:

- Revistas
- Periódicos

4. Customer Relationships/ Relación con el cliente

Este segmento tiene como objetivo la captación de clientes y estimulación de ventas.

Tecnologías de la información y medio digitales:

- Página web.
- Atención personalizada vía correo electrónico.
- Redes sociales como canal de retroalimentación.
- Blog dedicado a la información sobre el área de servicios y atención al cliente.

Medios alternativos:

- Mentores laborales o corporativos.
- Charlas informativas de carácter grupal sobre los programas.
- Invitación a sesiones regulares de capacitación que incentiven al acercamiento de las audiencias.

5. Revenue Streams/ Fuentes de Ingreso

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes:
- Capacitaciones
- Desarrollo de estrategia para el control de calidad del servicio.
- Renovación del certificado
- Consultorías en el área de atención al público.
- Cursos especializados en distintas áreas: ventas, atención al público, servicios, oratoria.

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro del servicio:

- Financiamiento de la empresa privada: como una actividad de responsabilidad social las empresas pueden becar a las personas y a cambio recibe un empleado capacitado por la institución.

6. Key Resources/Recursos claves

Físicos

Estrategia de comunicaciones integradas:

- Página web
- Estrategia de mercadeo digital
- Presencia en medios impresos y audiovisuales

Infraestructura:

- Espacio físico para el centro.
- Aulas.

Humanos

Especialistas en capacitación en las áreas de interés:

- Ventas
- Oratoria y presentación personal
- Sociología
- Psicología

Intelectuales

Desarrollo de estándares de calidad mediante metodologías verificables y con el reconocimiento por parte de las audiencias. (Indicadores cualitativos y cuantitativos).

Establecimiento de alianzas.

7. Key Activities/ Actividades Clave

Resolución de problemas

Para las empresas:

Financiamiento de la capacitación: una parte la cubre la empresa, y la otra el empleado a través de tiempo de servicio. Esta es una estrategia para optimizar el retorno en el área formación.

Capacitación de gerentes: desarrollo de estrategia para el control, motivación e incentivo hacia el buen servicio.

Premios: otorgar reconocimientos a aquellas empresas del sector gastronómico que se destaquen para incrementar el prestigio de la institución como una estrategia para consolidar la popularidad del centro como un activo intangible.

Desarrollo de estándares de calidad mediante metodologías verificables y con el reconocimiento por parte de las audiencias. (Indicadores cualitativos y cuantitativos).

8. Key Partners/ Aliados

Alianzas de cooepetición:

- Empresas *outsourcing* de Recursos Humanos. (Ej: Adecco, Manpower y Atento)
- Instituto Nacional de Capacitación y Educación Social (INCES)

Joint ventures: (alianzas para generar negocios en conjunto)

- Empresas con alta demanda de personal
- Empresas del sector gastronómico
- Cámara Nacional de Restaurantes
- Alcaldías y Gobernaciones en el marco de políticas públicas, de empleabilidad y desarrollo económico.

Consultoras en el área de capacitación

9. Cost Estructure/ Estructura de Costos

Según la metodología implementada solo se describen los conceptos asociados a la puesta en marcha del proyecto, sin detallar montos específicos. Esta razón se profundiza en un mercado con alta inflación y volatilidad como el venezolano.

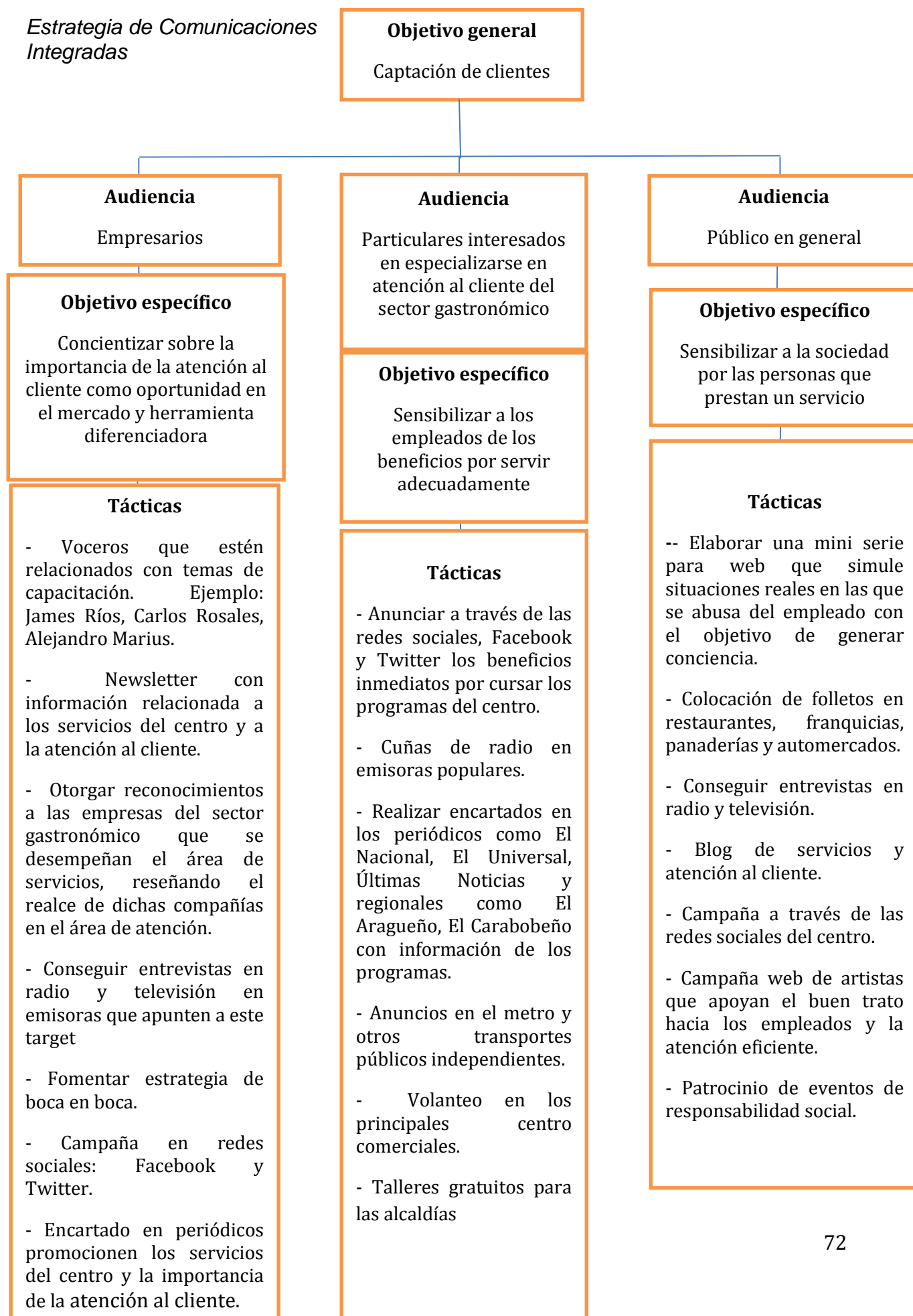
Inversión Inicial
Concepto
Local
Publicidad: Estrategia de Comunicaciones Integradas
Compra de mobiliario
Compra de equipos electrónicos
Acondicionamiento Local
Desarrollo página web
Sueldos y salarios empleados
Honorarios Profesionales (Contador, administrador, abogado, entre otros)
Compra materiales de oficina
Servicios públicos

Ingresos mensuales promedio
Concepto
Contratos de formación <i>In Company</i>
Inscripción a los programas de capacitación para particulares
Consultorías
Cursos especializados (ventas, atención al cliente, servicios, oratoria).
Renovación de certificado

Egresos (costos) mensuales promedio

Concepto
Alquiler local
Sueldos y salarios
Honorarios Profesionales (Contador, administrador, abogado, entre otros)
Servicios Públicos (luz, agua, teléfono)
Materiales de oficina
Impuestos alcaldía
Pago de Seguro Social
Contribución al INCES

:



9. Conclusiones

Los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas a expertos confirman la importancia estratégica que tiene la atención al cliente para el éxito de las empresas en el mercado venezolano. La sensibilidad a este tema alcanza niveles importantes en personas de todos los estratos sociales lo que representa un mercado potencial importante para nuestro modelo de negocios.

Uno de los retos más grandes a superar en el desarrollo de programas formativos es la alta rotación de personal, es por ello que la propuesta de negocios plantea alternativas innovadoras para revertir esta situación. A través de un sistema de financiamiento parcial por parte del empleador, y bajo un acuerdo con el trabajador quien optimizará el retorno de inversión del empleador mediante un pago por servicio.

El desarrollo de una cultura de atención al cliente debe tomar en cuenta aspectos motivacionales, formativos y de compensación. El centro de capacitación tiene objetivo desarrollar el *know how* bajo esta filosofía cuyo punto máximo de expresión es la idea de establecer un estándar de calidad mediante metodologías verificables y con el reconocimiento por parte de las audiencias.

Uno de los aspectos más complejos en el entorno de negocios venezolanos está vinculado a las relaciones laborales. En el sector gastronómico en particular, el recurso humano tiene un peso fundamental en el área de atención al cliente. Normativas rígidas como la Ley del Trabajo y los Decretos de Inamovilidad Laboral afectan significativamente la gestión de las empresas. Las legislaciones lejos de incentivar a la excelencia, están orientadas a aventajar a los empleados frente a los patronos y este es un factor clave a considerar en los programas del Centro de Capacitación.

El marco jurídico venezolano en materia laboral, a pesar de ser excesivamente proteccionista para los trabajadores, ofrece una oportunidad de mercado interesante ya que es una responsabilidad legal la formación y capacitación de los empleados por parte de las empresas como establece la Ley del Trabajo en los artículos 312, 314 y 317.

El discurso político de los últimos quince años, con componentes de luchas de clases y mensajes contrarios al sector empresarial, ha impactado en la estructuración de la sociedad venezolana y en consecuencia al campo laboral. El Centro de Capacitación busca promover la formación en la atención al cliente como una herramienta de progreso social bajo alianzas ganar-ganar entre empleadores y empleados.

Las encuestas realizadas ofrecen un insumo de gran valor para que el Centro de Capacitación desarrolle estrategias comunicacionales para las distintas audiencias claves: las empresas, público general y aliados. El objetivo es que el mensaje sea eficiente para el logro de los objetivos del negocio: captación de clientes, fidelización de los mismos y la sensibilización con respecto al tema de atención al cliente.

Los estratos más altos de la sociedad demuestran niveles de exigencia superiores lo que significa que hay una clara demanda hacia el buen servicio y que las personas están dispuestas a pagar por éste. Este estudio hace un llamado a las empresas segmentadas hacia la cúspide de la pirámide, para que generen valor en términos de atención ya que hay un mercado dispuesto a pagar por esto.

En el caso de los sectores populares, si bien hay una baja estima sobre la atención al cliente, existe un porcentaje que demuestra agrado hacia este aspecto. Se deduce que las personas de este sector tienen pocas experiencias de comparación debido a limitaciones económicas, es decir, servicios de bajo costo y baja frecuencia de experiencia internacionales que permiten ampliar el marco de comparación.

La atención al cliente es una relación bilateral que requiere del compromiso de los empleados y de los clientes para que haya solvencia en el trato y se logre una experiencia agradable. Esto contribuye a la fluidez de la comunicación en la sociedad y al respeto entre las personas sin distinciones sociales.

La excelencia en la atención al cliente es una poderosa herramienta de mercadeo que puede marcar la diferencia entre la competencia para el beneficio de la empresa. Es un bien intangible que puede llegar a convertirse en la propuesta de valor central de la corporación.

10. Bibliografía

Fuentes Bibliográficas

Albrecht, K., & Bradford, L. J. (1997). *La Excelencia en el Servicio*. Bogotá: 3 R Editores.

Alexander Osterwalder, I. P. (2004). *Generación de Modelos de Negocio*.

Alvira, M. (2004). *La Encuesta*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas de España.

Ardura, I. R. (2007). *Estrategias y Técnicas de Comunicación*. UOC.

Chávez, H. (2012). *Ley Orgánica del Trabajo*. Caracas.

Garrosa, M. J. (1993). *Bulletin Hispanique*.

Horovitz, J., & Panak Jurgens, M. (1993). *La Satisfacción Total del Cliente*. Madrid: McGraw-Hill.

Koenes, A. (1997). *Las Ventajas Competitivas*. Madrid: Diaz de Santos.

Makens, K. B. (s.f.). *Marketing for Hospitality and Tourism*.

Moreno, M. C. (2010). *La relevancia del turismo en el Estado Mérida, Venezuela: la calidad del servicio en los alojamientos turísticos como estrategia de competitividad*.

Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Madrid: Ideas Propias.

Tschol, J. (2007). *Servicio al cliente El Arma Secreta de la Empresa que alcanza la Excelencia*. México: Pax México.

Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica en la Calidad de Los Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Fuentes Tecnológicas

Álvarez, David. *Antecedentes Históricos y Evolución del Derecho del Trabajo*. Publicado el jueves 24 de noviembre de 2011. [En línea] Disponible en: <http://temasdelderecho.blogspot.com/2011/11/antecedentes-historicos-y-evolucion-del.html>. Blog consultado el 01 de marzo de 2014.

Andrade, S. *Metodología de Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Publicado el 03 de octubre de 2012. [En línea] Disponible en: <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>. Sitio web consultado el 03 marzo de 2014.

Berry, L, Bennet, D, Brown, Carter. *La calidad en el Servicio*. Publicado el 05 de marzo de 2013 [En línea] Consultado el 11 de diciembre de 2013. Disponible en: http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal11.pdf. Archivo en formato PDF.

Eskibel, D. *La Teoría de las Ventanas Rotas*. [En línea] Disponible en: http://www.culturadelalegalidad.org.mx/Files/La_teor%C3%ADa_de_las_ventanas_rotas.pdf. Archivo en formato PDF. Consultado el 11 de febrero de 2014.

Fundación Wikipedia. *Servicio de Atención al cliente*. [En línea] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente (última modificación: 12 febrero de 2014) Consultado el 11 de diciembre de 2013.

López, C. *Servicio al cliente: una potente herramienta de marketing*. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.htm> Consultado el 25 enero de 2014. Sitio web.

Peralta Maniviesa, X. *Tipos de atención al Cliente*. Sitio web [En línea]. Disponible en: <http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>. Consultado el 15 febrero de 2014.

Rebollo Espinosa, M.J. *Desprestigio Social y Oficios Viles en la España del siglo XVIII*. [En línea] Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Universidad de Sevilla. Disponible en: institucional.us.es/revistas/cuestiones/4_5/art_19.pdf. Archivo en formato PDF. Consultado el 01 de marzo de 2014.

5 Estadísticas a tener en cuenta sobre la Atención al Cliente. [En línea] Publicado el 13 de agosto de 2013 en: <http://www.offoncommerceday.com/5-estadisticas-a-tener-en-cuenta-sobre-la-atencion-al-cliente/>. Blog: Atención al Cliente consultado el 10 de enero de 2014.