SIBIUP
Biblioteca Inst. Simón Bolívar
00255785

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

PROPUESTA PARA CREAR UNA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DENTRO DE LA GERENCIA DE MERCADEO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ARQUITECTURA DE INTERIORES Y SISTEMAS MODULARES PARA OFICINAS

Por:

ANTONIETA PÍA TATIS R.

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el grado de MAESTRÍA EN ADMININISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO.

1999

Tesis
30 AGO 1999
Obs. del autor
318375-

APROBADO POR:

Director de Tesis Fabio E. Hernandez.

Miembro del Jurado Ernesto A Caballero

Miembro del Jurado [illegible]

Representante de la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado Eduardo McKay Jurado

Fecha 29/7/99

DEDICATORIA

A mi madre por la oportunidad y la confianza que me brindó de realizar este proyecto y de poder alcanzar esta meta dentro de mis aspiraciones profesionales

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios antetodo por hacerme reconocer mi valor, enseñarme que las circunstancias son buenas o malas según la voluntad y la fortaleza de mi corazón y por bendecir cada momento que está conmigo.

Asimismo, agradezco a la Profersora Melva Herrera por compartir su expenencia y conocimientos para concluir este gran proyecto.

ÍNDICE

Páginas

Resumen en Español 1
Resumen en Inglés 2

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE SERVICIO AL CLIENTE 4

1 Definiciones y Evolución de los Enfoques de Calidad 4
2 Desarrollo del servicio de calidad total como una nueva ventaja competitiva 9
3 Normas ISO 9000 14
4 Situación actual del servicio al cliente en Panamá 19

B. JUSTIFICACIÓN 22

1 Planteamiento del Problema 22
2 Objetivo General 26
3 Objetivos Específicos 27
4 Marco de la Investigación 27
a) Conceptos relevantes del estudio 27
5 Aspectos Metodológicos 30
6 Descripción de los capítulos 32

C. DISPOSICIONES LEGALES 34

1 Estudio del Marco Legal en el Ordenamiento Jurídico Panameño 34

Páginas

CAPÍTULO SEGUNDO

ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

A. HISTORIA GENERAL DE LA EMPRESA 43

1 Origen y Filosofía de la Empresa 43
2. Organigrama de la Empresa 45
3. Situación actual 47
4. Misión y Visión 48

B. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA 50

1 Productos Nacionales e Importados 50
a) Productos Nacionales 50
b) Productos Importados 54
2. Servicios post-venta 58
a) Capacitación al usuario 58
b) Mantenimiento 58
c) Reubicaciones 58
3 Condiciones comerciales 59

C. LA COMPETENCIA 63

1 Competidores 63

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

A. LA ENCUESTA 68

1 Objetivos de la encuesta 68
2. Variables 69
a) Servicio 70
b) Atención Personalizada 70
c) Instalación 70
d) Producto 70

Páginas

e) Reclamo 71
f) Imagen 71
g) Entrega 71
h) Competencia 71
i) Garantía 71
j) Comunicación 71
3 Diseño del Formato 72
4 Formato de la Encuesta 75
5. Perfil de los Entrevistados 78

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA 79

1. Hipótesis de trabajo 79
2 Definición del tamaño de la Muestra 80
3. Recolección de datos 81
4 Tabulación 82

C. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS 86

1. Concentración de Resultados 86
2. Resultados por Variables 88

CAPÍTULO CUARTO

PROPUESTA PARA DISEÑAR UNA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

A. PAPEL DE LA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADO 96

1 Papel de la Mercadotecnia 96
2 Razones para Ofrecer un Servicio de Calidad 97
3 Filosofía de la Sección de Servicio al Cliente 99
a) Objetivos 99
b) Características del servicio al cliente 100
c) Componentes del servicio al cliente 102

Páginas

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA SECCIÓN 104

1 Representantes del Servicio al Cliente 104
a) Selección de personal 104
b) Función y Responsabilidades del Personal 105

C. MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE 109

1. Mejoramiento del Servicio 109
a) De la empresa 109
b) Del empleado 111
2. Modelo de la Calidad en el Servicio 113
a) Comprender las necesidades del cliente 114
b) Especificaicones de la calidad del servicio 116
c) Desempeño de los empleados 116
d) Manejo de las expectativas del servicio 117
3. Cómo Medir a los Consumidores 118

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 121

Conclusiones 122
Recomendaciones 128

BIBLIOGRAFÍA 131

ANEXO 134

INDICE DE FIGURAS

No.	Detalle	Páginas
1	Organigrama de la Empresa	46
2	Diseño de Cuestionario.	76
3	Gráfica de la Variable No 1 Servicio	88
4	Gráfica de la Variable No 2 Atención	89
5	Gráfica de la Variable No 3 Instalación	89
6	Gráfica de la Variable No 4 Producto	90
7	Gráfica de la Variable No 5 Reclamo	91
8	Gráfica de la Variable No 6 Imagen	91
9	Gráfica de la Variable No. 7 Entrega	92
10	Gráfica de la Variable No 8 Competencia	93
11	Gráfica de la Variable No 9 Garantía	93
12	Gráfica de la Variable No. 10 Comunicación.	94
13	Modelo de la Sección de Servicio al Cliente	115
14	Cómo medir a los consumidores	119

INDICE DE CUADROS

No.	Detalle	Páginas
I	Elementos de la Norma ISO 9000	18
II	Clasificación de los Motivos que fundamentan las Quejas de los Consumidores	38
III	Quejas según el Tipo de Establecimiento	38
IV	Tabla Comparativa de Competencia	66
V	Variables e Indicadores para la Encuesta	74
VI	Hoja de Tabulación	85
VII	Concentración de Resultados	87

INDICE DE ANEXOS

No.	Detalle	Páginas
1	Ley No 29, Normas sobre la Defensa de la Competencia	135
2	Ley No 35, Propiedad Industrial	142
3	Catálogo Producto Classico	148
4	Catálogo Producto Temporada	150
5	Catálogo Producto Emotion	152
6	Catálogo Producto Ofimobile	154
7	Publicidad y Promoción de los Competidores	156
	A Decolosal	157
	B Fursys	159
	C Tayco	161
	D Koas	163
8	Resumen en Inglés	165

RESUMEN EN ESPAÑOL

Se pretende determinar la necesidad de crear una **Sección de Servicio al Cliente** dentro de la **Gerencia de Mercadeo** de una **Empresa de Arquitectura de Interiores y Sistemas Modulares para Oficinas**, a través de la cual, se puedan canalizar las inquietudes de los clientes relacionadas con instalación reubicaciones, tiempo de respuesta a reparaciones y entrega de productos, garantía y otros. Esta **Sección** definirá la situación de cada cliente y contactará al Departamento de Producción, Comercialización o Mantenimiento para dar respuesta inmediata a las necesidades de los mismos.

La **Gerencia de Mercadeo** incorpora esta **Sección** dentro de su estructura, para facilitar la comunicación con los clientes y ofrecer un **Servicio de Calidad** que se convierta en una nueva ventaja competitiva frente a la liberalización de los mercados. Esta **Gerencia** determina que, en la actualidad, a la oferta de productos debe incorporarse un **Servicio de Calidad**, el cual no sólo ofrece un valor agregado, sino también mantiene a la Empresa cerca de sus clientes y crea relaciones a largo plazo, basadas en una mejor comprensión de la utilización del producto.

Se expone la evolución de la **Calidad Total** a lo largo de varias etapas y cómo esta comente adopta el concepto de **Calidad en el Servicio**. Asimismo, se define la situación actual del servicio en nuestro país, así como el marco legal dentro del desarrollo del tema.

Ha sido definida la estructura organizacional de la **Empresa de Arquitectura de Interiores y Sistemas Modulares para Oficinas**, así como los productos y servicios que ofrece para que el lector tenga un conocimiento amplio de la actividad comercial dentro de la que ésta se desarrolla. Se evalúa la competencia para identificar la posición de la Empresa frente a sus principales competidores.

El estudio abarca la aplicación de la encuesta y considera toda la metodología necesaria para llevarla a cabo. De esta encuesta, se obtuvieron resultados reales que sirven de guía para estructurar una estrategia de mercadeo, orientada a mejorar los servicios actuales y crear una **Sección de Servicio al Cliente** que aplique una **Cultura de Calidad** y vele por la satisfacción de los clientes.

Dentro de la creación de esta **Sección** se plantea la importancia que tiene todo el recurso humano dentro del desarrollo de un **Servicio de Calidad**. Se planea la estructura de la **Sección** y se definen las funciones del personal a cargo, dejando claro que esta investigación ha sido desarrollada dentro del concepto de Mercadeo y las funciones están relacionadas con esta área.

RESUMEN EN INGLÉS

We intend to determine the need to create a Customer Service Section within the Marketing Management of an Architecture Firm for interiors and Office Modular Systems before whom customers can address their questions related to installations, relocations, time frame for the solution of the repair and delivery of products, guarantee, and other This Section shall define the standing of every client and shall contact the Production, Commercialization or Maintenance Department to give an immediate answer to their needs

The Marketing Management includes this Section within its structure to enable the communication with clients and to furnish a quality service that will become a new competitive advantage before the liberalization of markets. This Management determines that presently a quality service shall be incorporated to the supply of products, not only offering an aggregated value, but also keeping the company close to her customers and creating a long term relationship based on a better comprehension of product's uses

The evolution of Total Quality is exposed throughout its stages and how this theory adopts the concept of quality in the service Likewise, the present standing of the service in our country is defined as well as the legal frame within the development of the subject matter.

Aspects of the corporation, products, and services are detailed for the reader to have a better comprehension of the research Competence is evaluated to identify the position in which the corporation stands before his main competitors

The study comprehends the application of the inquiry and considers all the necessary methodology to carry it out. From this inquiry actual results were obtained serving as guideline to construct a market strategy oriented to improve present services and create a customer Service Department applying a Culture of Quality and watching over the customers' satisfaction.

Within the creation of this Section is established the importance that every human resource has within the development of a Service of Quality The organization of the Section is planned and the duties of the personnel in charge are defined, making clear that this investigation has been developed within the concept of Marketing and the functions are related with this area That is to say, it is not a subject matter of Human Resources, but a subject matter that seeks the satisfaction of customers as main function of Marketing

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE SERVICIO AL CLIENTE

1. Definiciones y Evolución de los Enfoques de Calidad

Resulta difícil definir el concepto de calidad, pues desde que este término empezó a utilizarse se ha mantenido en constante evolución. A través de cuatro etapas este concepto ha tenido alguna variación significativa y que va desde la inspección de errores, control estadístico de procesos, aseguramiento de la calidad hasta la administración estratégica de la calidad.

Sin embargo, se puede decir que la calidad, según el autor **Cantú, Humberto 1997**, abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él **(pág. 5)**

La primera etapa que se puede mencionar es la de la inspección, desarrollada en el siglo XIX, la cual marca el inicio de la Teoría de la Administración que tuvo sus inicios con los aportes de Taylor y Fayol. Esta etapa se caractenza por la detección y solución de los problemas, originados por la falta de uniformidad del producto. Taylor, sostuvo sus estudios en el principio de la división del trabajo, propuesto por Adam Smith, y en cual se determinaba que si lo operarios no realizaban sus labores con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad era de la administración. El problema radicaba en

que la administración no ofrecía entrenamiento, herramientas ni los incentivos necesarios. De igual forma, se consideraba que cuando no había mayor rendimiento en las operaciones era debido a la falta de un buen diseño y planeación del trabajo por parte de la administración. Para Fayol, fue importante identificar a la administración como un área del conocimiento que debe ser analizada y estudiada científicamente. Ambas teorías se caracterizan por separar las actividades de planeación, el control y el mejoramiento de lo que es el desempeño o ejecución del trabajo.

Walter Shewart desarrolla el control estadístico, específicamente en los años treinta, introduciendo el concepto de prevención, por medio del ciclo de control, para la planeación, el control y el mejoramiento de los procesos de fabricación. Para él la calidad era un problema de variación que puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban. De ésta forma, la producción puede cumplir con la tolerancia de especificación de su diseño. Para lograr esto, es necesario implementar el control estadístico y la utilización de gráficas de control. En esta etapa el enfoque de calidad sólo se trasladaba a los procesos de manufactura.

En los años cincuenta, Joseph M. Juran inicia estudios sobre la fase de aseguramiento de la calidad y adopta el enfoque económico de la calidad, evaluando los costos asociados a ésta. Esta era determina la necesidad de

tomar en cuenta a todos los departamentos de la empresa en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad. En esta etapa son válidas las ideas de Deming, ya que impulsaron los estudios de Juran hacia los conceptos de la calidad en servicios de soporte y calidad en el servicio al consumidor.

En la década de los noventa, Armand Feigenbaum apoya las ideas de Juran en relación a la importancia de que todas las áreas de la empresa deben trabajar en equipo para lograr un proceso de manufactura de calidad. De esta forma, surge el concepto de Control Total de Calidad.

Para esta misma época en los Estados Unidos y Japón se desarrollaban ideas que resaltaban el hecho de que la calidad no era cuestión solamente de procedimientos administrativos, sino de un concepto en el cual deben intervenir el factor humano, las actitudes y la cultura. Estos factores son los responsables de guiar esos procedimientos hacia hacer las cosas bien y lograr el mejoramiento constante de todas las actividades de la empresa.

Adicionalmente, en los Estados Unidos, Philip Crosby, propone un programa enfocado más hacia las relaciones humanas que hacia los aspectos técnicos de la manufactura. Se desarrollaron investigaciones de acuerdo a esta primicia y los resultados concretaron la idea de que la calidad es también una cuestión de actitud hacia hacerlo bien.

Los japoneses dieron a conocer sus desarrollos en calidad con el enfoque de los circulos de calidad el cual involucraba claramente las ideas antes propuestas por Deming y Juran Otros japoneses que aportaron valiosas ideas a la teoria de la calidad fueron Kaoru Ishikawa y Shigeru Mizuno

Según Ishikawa, la calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico y útil para el consumidor Este autor impulsó la idea de que el mejoramiento de las operaciones de la empresa puede provenir de los trabajadores, ya que si estos están bien entrenados para el trabajo en equipo y poner en práctica procedimientos y técnicas apropiados para la solución de problemas pueden aportar a la calidad y, por ende, al incremento de la productividad. Se desarrollan los círculos de control de calidad

Para Mizuno, su enfoque se basa en el kaisen, que no es más que el mejoramiento en todos los aspectos de la vida, el cual se fundamenta en el uso constante y permanente de todas las actividades de la empresa Aquí entran en juegos las ideas que había concluido Shewhart de que todas las actividades productivas, administrativas y de servicios deben ser planeadas, ejecutadas, controladas y mejoradas con una orientación hacia las necesidades del consumidor

Durante los ochenta se produjo una revolución bibliográfica referente a lo que, poco a poco, ha sido la Administración Estratégica de la Calidad Total Según **Cantú, Humberto, op. cit.**, el desarrollo de la Administración Estratégica de la Calidad Total ha incorporado, día a día, técnicas y conceptos administrativos, tales como justo-a- tiempo, función del despliegue de la calidad, método "taguchi", "benchmarking", reingeniería de procesos de negocios, equipos de trabajo auto-administrados, organización que aprende, calidad de vida en el trabajo, calidad en el servicio, cadena de valor económico agregado al cliente y otros **(pág. 16)**

En esta época las organizaciones han absorbido el concepto de Calidad Total dentro de sus sistemas organizacionales para operar de manera integrada, utilizando los conceptos y técnicas de la Calidad Total Al implementar estos conceptos, las empresas ofrecen a los consumidores productos y servicios que satisfacen sus necesidades

El término de Administración Estratégica de la Calidad Total adopta el concepto de Calidad en el Servicio, el cual se enfrenta como reto de las empresas a nivel mundial que buscan ser competitivas frente a la era de la liberalización de los mercados. Todas las corrientes que han surgido, como consecuencias del concepto de Calidad Total, buscan en conclusión utilizar procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las

actividades organizacionales, sin dejar de incluir la Calidad en el Servicio, el cual se presenta como base en el tema de esta investigación

2. Desarrollo del Servicio de Calidad Total como una Nueva Ventaja Competitiva

La revolución de los servicios, que tiene ya algunos años de historia en los Estados Unidos, está surgiendo en Latinoaménca de la mano de la estabilidad Hace algunos años la inflación obligaba a los clientes a fijarse únicamente en los precios, pero las condiciones actuales hacen que la gente tome conciencia de que puede exigir más

Según **Albrech, Karl 1994**, la razón más importante por la cual se hace indispensable adoptar un enfoque basado en la calidad de servicio es que se está volviendo prácticamente imposible crear una ventaja competitiva sostenible, sólo por medio de un producto tangible Este especialista en "service management" sostiene, además, que el tiempo que transcurre entre una innovación y la imitación de un competidor es cada vez más breve. Por lo tanto, para tener éxito en los negocios es indispensable incorporar a cada producto procesos y beneficios intangibles que sean difíciles de superar **(pág. 65)**.

El servicio al cliente se convirtió en la razón de ser de los negocios

Adquirió una trascendencia que va más allá del mercadeo Con frecuencia se habla de servicio, un concepto alrededor del cual las empresas, en todos los campos, están poniendo especial atención El fenómeno es producto de la integración de las economías y de la competencia en mercados de oferta, en los cuales el cliente se fija en el servicio, más que en los productos, antes de tomar su decisión de compra.

Hoy, la batalla por conquistar y aumentar la participación en los mercados se enfrenta con servicios, más que con productos, a tal punto, que puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Para **Porter, Michael 1982**, servicio "es la ventaja competitiva más importante en la actualidad" **(pág. 120)**

En términos generales, el servicio se puede entender como la suma de varios factores: producto, valor agregado y trato; cuyo resultado es la satisfacción Pero también, hay que verlo desde dos perspectivas, la de la empresa y la del cliente. Para la primera, es todo lo que se realiza en función de satisfacer las expectativas de los clientes, mantener la relación e incrementarla, hasta llegar a convivir con el comprador Hay que tener claro que, la satisfacción tiene relación con las experiencias previas de lo que ofrece el mercado Si una persona va a un restaurante y siente que fue bien atendido y luego va a otro donde le va mejor, su expectativa aumenta, y califica al primero en relación con su experiencia en el segundo; siempre hay referencia a la competencia

Para el cliente el servicio es todo, desde la atención hasta la percepción de los valores agregados, pasando por la tranquilidad y confianza que le transmiten, no sólo el producto, sino la empresa y la persona que lo atiende Por lo general, el comprador escoge el producto sin problemas, un carro, por ejemplo En mercados donde hay competencia, la decisión sobre cuál comprar está determinada por la compañía que le ofrezca mejores servicios y valores agregados.

De allí se deriva otro factor que ha impulsado el desarrollo del concepto del servicio la necesidad de diferenciación frente a la similitud en que la tecnología ha colocado a los productos y servicios. Un carro de una marca es básicamente igual al de otra, así como las cuchillas de afeitar, los computadores o los servicios de telefonía celular. Por ello, el servicio se convirtió en elemento distintivo, con un componente adicional que genera emociones y pesa en la decisión de compra.

Frente a este panorama, para ganar participación en el mercado hay que ofrecer valores agregados, algo adicional al producto que lo diferencie de la competencia y que conduzca al cliente a sentir que él le interesa a la compañía no sólo como comprador, sino como una persona que merece lo mejor

En Latinoamérica no es hasta ahora que se están comenzando a advertir

las consecuencias del buen o mal servicio, cuando en el mercado hay competencia y posibilidades de escoger, y ello ha originado un cambio. El concepto de usuario se está reemplazando por el de cliente, una persona cuya confianza hay que ganar con buen servicio, es decir, que el producto o servicio responda a sus expectativas o necesidades y que pueda utilizarlo, disfrutarlo y recibir atención antes, durante y después de su uso

Adquirir este servicio tiene, sin duda, beneficios fidelidad y recompra, con la ganancia de que la reventa representa menores costos para la empresa Es claro que el cliente satisfecho tiende a repetir su contacto con la organización que le dio buen servicio. De esta manera, también se crea sentido de permanencia y fidelidad.

Claro que, en ocasiones, el buen servicio hace que el cliente aumente sus expectativas frente a la compañía, lo cual lo hace menos tolerante frente a los errores Este aspecto hay que tenerlo en cuenta la cultura del servicio se debe implementar en la medida en que la organización pueda responder Por esa razón es mejor no apresurarse en estar "a la moda", si no se está preparado

El indicador más claro del buen o mal servicio es el número de desertores, quiénes y por qué se van. ¿Cuántos presidentes de compañías conocen el número de clientes que se fueron y las razones que los llevaron a hacerlo, y entienden el costo que esto representa?

Hay que cambiar la idea de que lo importante para una empresa son el producto, los balances y los estados financieros, y mirar con más detenimiento los índices de satisfacción de los clientes. Recortar el número de deserciones lograría aumentar la tasa de crecimiento promedio de una empresa en la misma proporción en que se consiga el objetivo.

Hoy, mientras en Panamá la cultura del servicio se preocupa por la satisfacción del cliente, que es un primer paso, en países con mayor desarrollo y tecnología, y en donde la cultura del servicio está más arraigada, se presenta otro fenómeno: clientes satisfechos, pero infieles. Por esta razón, se hace necesario crear estrategias, no sólo para generar satisfacción, sino para enamorar y sorprender, que son las dos etapas siguientes en el proceso.

Ello se consigue con una relación personal y cercana con el comprador, producto de una medición permanente, excelencia operacional y de producto, procesos eficientes, y siendo competitivo.

Para las empresas que ya han iniciado esta cultura todo comienza con el respeto a la persona, alrededor del cual se ha diseñado una infraestructura que llena las expectativas de quien entra a un establecimiento. Que se sienta cómodo y tenido en cuenta. Para estas empresas el valor es el resultado de tres elementos: calidad, servicio y precio.

El servicio es un asunto de actitud, más que de aptitud. La cultura de servicio también, es indicador de madurez en los mercados y uno de sus signos es el establecimiento de alianzas en la búsqueda de nuevas posibilidades. Por esa razón, normas como la ISO 9000, que mide la calidad, tiene en el servicio una sus variables importantes. En la actualidad no se puede pensar en negocios internacionales y alianzas estratégicas sin programas de servicio reconocidos. Pero no se puede hablar de servicio sin que sea producto de una decisión corporativa, que involucre todos los niveles de una organización, amarrado en los más altos, presidencia, vicepresidencias y gerencias, no sólo en mercadeo y recursos humanos.

El servicio es un crecimiento corporativo y no un factor crítico del Estado de Pérdidas y Ganancias. No basta con que el presidente o el gerente digan que el servicio es importante, sino que inviertan tiempo en estudiar cómo se construye y participen de su implementación. Tampoco es suficiente que los directivos entiendan su importancia si no lo valoran y no lo convierten en parte de su vida. Es un tema de compromiso, liderazgo y ejemplo en el más alto nivel.

3. Normas ISO 9000

Dentro del contexto del tema de investigación es importante hacer mención a las Normas ISO 9000 como programa estándar, para el mejoramiento

de la calidad de las organizaciones. Definitivamente, el tema escogido debe enmarcarse dentro de los conceptos de Calidad Total y, en este caso, de las Normas ISO 9000 como pasaporte a la producción de productos y servicios que llenen las expectativas de los clientes. El servicio tiene como base la calidad y ésta debe ir a lo largo y ancho de toda la organización

Las empresas de hoy buscan la certificación de las Normas ISO 9000, ya que en el futuro cercano será un requisito y las mismas ven en éstas una forma de implantar un sistema de calidad que ya ha tenido éxito en otros contextos Según el autor **Lovelock, Christopher 1997**, las empresas mexicanas iniciaron esfuerzos para adquirir esta certificación desde 1994 **(pág.39)**

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en, inglés), con sede en Suiza, es un consorcio que agrupa a casi todas las naciones industrializadas Este organismo tiene como objetivo principal desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional Las normas ISO 9000 se enfocan hacia la estandarización de los sistemas de calidad. Para que esta norma pueda ser genérica es necesario la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, igualmente, sus principios se fundamentan en el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores

Los requerimientos para que una empresa sea acreditada con las Normas ISO 9000, son los siguientes:

a) Asegurar de que sus procesos productivos y administrativos se realicen dentro del ciclo continuo de planear, controlar y documentar
b) Planear cada uno de los procesos que afecten directamente la calidad.
c) Asignar a cada uno de los procesos metas, responsabilidades y niveles de autoridad apropiados.
d) Controlar los procesos, para cumplir con las especificaciones, esto para evitar problemas
e) Instruir al recurso humano de la organización para asegurar la comprensión de los objetivos y procedimientos de calidad y la interacción entre el mismo.

De acuerdo con **Cantú, Humberto, op cit.**, puede decir que las Normas ISO 9000 es una guía para poner en práctica un sistema de calidad total También se puede agregar que es un instrumento que utiliza propósitos contractuales con los clientes al certificar que la empresa en cuestión cuenta, con un sistema que le permite la elaboración de productos de calidad **(pág. 264)**.

En el Cuadro I se pueden observan los elementos de las Normas ISO 9000, es decir, aquellos aspectos a evaluar dentro de la organización para poder

otorgar dicha certificación. Esta información muestra, en el punto número cuatro, Negociación con Clientes, aspectos relacionados con el desempeño del servicio.

Las Normas ISO 9000 no contempla cómo deben evaluarse las características críticas que determinan el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes. Sin embargo, sí contempla requerimientos para asegurar la efectividad de los equipos y procesos de medición que se utilizan, sobretodo, en empresas manufactureras.

Al lograr esta certificación cualquier empresa estará en capacidad de definir sus procesos e implementarlos en sus actividades. Esto da como resultado, que la empresa tenga un excelente soporte, para la administración de calidad total, ya que logra introducir, de manera ordenada, los procedimientos, así como su documentación. El sistema de calidad en el que se basa las Normas ISO 9000 es genérico, por lo que resulta difícil adaptarlo a las necesidades de cada organización. Para que sea efectivo en cada caso, cada una deberá estudiar su propio sistema de calidad, para incrementar su competitividad.

Cuadro I: ELEMENTOS DE LA NORMA ISO 9000

ELEMENTOS DE LA NORMA ISO 9000	Documentación / Sección			
	ISO 9001	9002	9003	9004
1. Desarrollo y administración del sistema de calidad				
Responsabilidad de la administración	4.1	4.1	4.1	4
Sistema de calidad	4.2	4.2	4.2	5
Auditorias internas de calidad	4.17	4.16	-	-
Entrenamiento del personal	4.18	4.17	4.11	18
Costos de calidad	-	-	-	6
2. Documentación del sistema de calidad				
Documentación del sistema de calidad	-	-	-	17
Control de documentos	4.5	4.4	4.3	17
Registros de calidad	4.16	4.15	4.10	17
3. Negociación con proveedores				
Procedimientos de compra	4.6	4.5	-	
Calidad en el abastecimiento e insumos	4.7	4.6	-	9
4. Negociación con clientes				
Revisión de contratos	4.3	4.3	-	-
Calidad en el mercado	-	-	-	7
Servicio	4.19	-	-	-
5. Diseño y producción				
Calidad y control de diseños	4.4	-	-	8
Control de procesos	4.9	4.8	-	-
Calidad y control de producción	-	-	-	10,11
6. Aseguramiento de la calidad del producto				
Inspección y pruebas	4.10	4.9	4.5	12
Inspección, medición y equipo de pruebas	4.11	4.10	4.6	13
Inspección y resultados de las pruebas	4.12	4.11	4.8	-
Técnicas y estadísticas	4.20	4.18	4.12	20
Seguridad en el uso del producto	-	-	-	19
Identificación y rastreo del producto	4.8	4.7	4.4	
Manejo, almacenaje, empaque, entrega producto	4.15	4.14	4.9	16
7. Control y mejoramiento del producto				
Control de producto no-conforme	4.13	4.12	4.8	14
Acciones correctivas	4.14	4.13	-	15

Fuente: **Cantú, Humberto 1997. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. 365 págs.**

4. Situación Actual del Servicio al Cliente en Panamá

Hasta hace apenas algunos años, las empresas en Panamá han adoptado dentro de sus estructuras organizacionales departamentos de Servicio al Cliente Durante el desarrollo de las actividades comerciales se ven involucradas las empresas de servicios que, lógicamente, han puesto en marcha estrategias de mercadeo en las que su razón de ser ha sido ofrecer un buen servicio Las mismas han implementado servicios adicionales tales como lineas calientes, servicio a domicilio, asistencia 24 horas al dia, horanos sabatinos, horanos nocturnos prolongados, "trade-in", auto-servicio y otros

Esta comente de que las empresas de servicio ofrezcan un valor agregado a sus clientes se ha dado en la necesidad de sobrevivir en un mundo tan competitivo como el de hoy

De igual manera, las empresas que comercializan productos estan buscando detectar oportunidades de negocio y pasan de ser pasivas a ser más agresivas, en cuanto al servicio que ofrecen. En esta etapa de cambios las actividades comerciales han tenido que compenetrarse en una globalización cada vez más completa y las organizaciones, a su vez, han tenido que adaptarse a nuevos sistemas tecnológicos y administrativos El objetivo genérico que identifica a estas organizaciones al cambio ha sido buscar formas de ofrecer productos y servicios de calidad

Se puede decir que existe un mejoramiento en el desarrollo del servicio que ofrecen las empresas en general, sin embargo, todavía se pueden percibir fallas que demuestran que el camino aún es largo para las empresas que se desempeñan en esta actividad

Este país se caracteriza por las actividades que desarrolla a nivel de servicios, pero aún así no existe una cultura de calidad que de soporte a esta actividad que ha evolucionado, considerablemente, en los últimos años

La cultura de calidad existe hace mucho tiempo atrás, sin embargo, ha tardado mucho en llegar a los países en desarrollo y, lo que es más difícil aún de aceptar, es que la gente se rehusa a integrar esta filosofía en sus vidas Las empresas han incorporado las corrientes que han surgido de la Administración de la Calidad Total en sus objetivos, misión, visión y estrategias, pero el recurso humano está tardando mucho en poner estos conceptos dentro de su cultura personal

Dentro de las características culturales que debe tener una persona de calidad, además de ciertos valores morales y el saber trabajar en equipo, se puede considerar importante la de mostrar una actitud de servicio Esta última, la que compete en esta investigación, determinará la sobrevivencia de las empresas panameñas, que aún ofreciendo productos con altos estándares de

calidad se quedarán rezagadas ante las que ofrezcan una mejora atención al cliente Ya los monopolios no existen, la oferta de productos y servicios de calidad es cada día más significativa y alarmante, por lo que el cliente escogerá, sin lugar a dudas, a la que dentro de todas le ofrezca mejor servicio

Se debe mencionar en esta oportunidad las estrategias de competitividad que han desarrollado los Bancos, los cuales han ideado muchos servicios adicionales para satisfacer las necesidades de sus clientes que están expuestos a tanta oferta de productos y servicios bancarios en esta época Entre algunos servicios se pueden mencionar los autobancos, sistemas de asistencia telefónica, horarios sabatinos, entre otros.

Las organizaciones deben todavía crecer en el tema de la atención al cliente, y, es importante, resaltar que este cambio cultural no se puede lograr de un dia para otro, ya que los países que lo han logrado cuentan con antecedentes culturales, significativamente, diferentes a los de los países en desarrollo Es un momento oportuno para tomar conciencia de que esta cultura puede ser enfocada en la educación de los futuros profesionales, sin dejar de valorar los aportes que han realizado ya algunas empresas para mejorar su atención al público.

B. JUSTIFICACIÓN

1. Planteamiento del Problema

El problema central radica en los efectos que produce la carencia de una Sección de Servicio al Cliente dentro del Mercadeo, en una Empresa de Arquitectura de Interiores y Sistemas Modulares para Oficinas. Este problema trae consigo implicaciones que pueden influir en la satisfacción de los clientes. Sólo basta que el cliente se ponga en contacto con cualquier aspecto de la empresa para formarse una impresión sobre la calidad del servicio que ésta ofrece.

La gestión de servicio al cliente por parte de la Empresa es ineficiente, ya que no existe el personal para canalizar esta actividad. Además, en la consulta de los clientes se ven involucradas tantas personas que, en varias ocasiones, la respuesta no es inmediata y no llena las expectativas de los clientes.

Además, los efectos multiplicadores del mal servicio son enormes: un costo al que pocos le prestan la atención que merece. El autor **Wise, Tom 1996**, comenta que según estudios realizados cada cliente insatisfecho cuenta su mala experiencia a por lo menos nueve clientes. El 13% de los clientes insatisfechos narra su triste historia a otros veinte. Las organizaciones no ha

considerado que 100 clientes insatisfechos pueden generar 1.043 clientes, que por lo menos quedan predispuestos negativamente También, hay que tener en cuenta que reconquistar a un cliente insatisfecho puede costarle a una empresa dos veces más que mantenerlo Y un cliente insatisfecho cuesta las utilidades de 5 clientes satisfechos **(pág. 137)**.

Esto trae como resultado un problema en la agilidad de respuesta a los clientes, porque impide la solución inmediata y mejorar la comunicación con los mismos Al momento de elegir, los clientes tomarán en cuentan las empresas que mejor servicio le ofrezcan, para escoger su producto, aún cuando sean clientes de la Empresa Es importante mencionar que, actualmente, el número de empresas dedicadas al diseño de interiores para oficinas ha ido aumentando, ya que hay un mercado de libre competencia y el cliente tiene más opciones para seleccionar en cuanto a precio, líneas de productos, calidad, garantía y demás Aquí es valioso el trabajo que cada persona realiza dentro de la empresa, para brindarle un valor al cliente

Al no existir una Sección de Servicio al Cliente dentro de la Empresa, no se escucha, detenidamente, al cliente y, por lo tanto, no se actúa para satisfacerlo Esto implica que la gestión de la Empresa de escuchar al cliente no es efectiva a lo largo de la cadena de valores del cliente. Es decir, que es necesario escuchar al cliente externo, quien usa el producto, y el cliente interno,

que es el recurso humano de la Empresa La opinión de cualquiera de estos grupos nos dará información básica con respecto a qué es lo más importante para ellos, su evaluación referente al desempeño de la Empresa y qué falta hacer para mejorar

La cultura del servicio se va a imponer, aunque represente traumas para quienes no le presten atención Este concepto a comenzado a formar parte del panorama empresarial del país, por lo que hay que buscar la excelencia operacional y de productos, así como crear estrategias y mecanismos que permitan superar la rutina en la relación, porque al cliente le gusta innovar

Aunque no es fácil y requiere altos grados de compromiso en todos los niveles de las empresas, en especial de los directivos, la cultura del servicio comienza a abrirse paso en Panamá como resultado de la competencia y de un consumidor más exigente. Las empresas deberían pensar en función del cliente El costo de no hacerlo, puede ser dejar al cliente en manos de la competencia

Escuchar al cliente y actuar para satisfacerlo está adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de los negocios Es importante reconocer el valor que tiene el cliente al usar los productos o servicios de la empresa y escuchar su opinión De esta opinión, se puede obtener información como qué es lo más importante para ellos, su evaluación sobre el desempeño de la empresa, y qué

falta hacer o puede mejorar la empresa. De las tres, la última información será la clave no sólo para satisfacer al cliente, sino para deleitarlo.

Cuando se habla de cultura del servicio hay que tener en cuenta que se relaciona con personas, más que con tecnología. Según **Whiteley, Richard 1996**, así lo han entendido algunas compañías líderes en servicios, Toyota Motors, Xerox y Disney, entre otras. Se enfocaron en las personas que forman parte de la organización bajo una premisa: "Hay que cuidar a la gente porque es ella quien cuida a los clientes". En el proceso de afianzamiento de la cultura de servicio, la gente de la empresa debe ser valorada como persona más que como recurso humano **(pág. 72)**.

Por último, **Albrecht Karl, op. cit.**, ofrece algunos consejos que las empresas deben poner en práctica para ofrecer un Servicio de Calidad, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Para ofrecer un servicio excelente a los clientes externos, los que pagan, hay que prestar atención a los clientes internos, los que cobran.
- Conseguir un nuevo cliente cuesta hasta cinco veces más que hacer una nueva venta a un cliente pre-existente.
- Si la calidad del servicio está presente, la rentabilidad vendrá sola.
- Hay un concepto clave: contar con un cliente para toda la vida.

- No importa cuál es el valor que usted adjudique a su servicio el cliente es quien tiene el voto final y él vota con su dinero
- Pocas veces se mejora la calidad reduciendo los costos: pero a menudo se pueden reducir los costos al mejorar la calidad **(pág. 49)**

2. Objetivo General

Se define un objetivo general que servirá como parámetro a la investigación al momento de evaluar los resultados finales de la misma.

a) Evaluar la excelencia en el Servicio al Cliente como una ventaja competitiva que justifique la creación de una Sección de Servicio al Cliente dentro de la Gerencia de Mercadeo en una Empresa dedicada a la Arquitectura y Diseño de Interiores para Oficinas

3. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos determinan todos los aspectos a considerar dentro de la evaluación de la propuesta, a continuación se detallan:

a) Definir qué se entiende por una Sección de Servicio al Cliente
b) Determinar la importancia de implementar una Sección de Servicio al Cliente dentro del Departamento de Mercadeo

c) Emplear el personal adecuado y especificar las tareas de cada puesto dentro de la nueva Sección

d) Proponer un modelo de Servicio al Cliente para la nueva sección

4. Marco de la Investigación

El marco teónco presenta las bases teóncas y conceptos relevantes que servirán de guía, para el desarrollo de la investigación El mismo está completamente determinado por las caracteristicas y necesidades de la investigación

a) Conceptos relevantes del estudio

- **Paneles:** definen el espacio de trabajo y, a la vez, todos los componentes que son necesarios para el trabajo que realiza el usuario, colocados éstos en forma vertical, pues permiten la reducción de espacio hasta en un 30%, en comparación con lo que el mobiliario tradicional requiere

- **Superficies de Trabajo:** constituyen el apoyo a las diferentes funciones a realizar y, por ello, se definen en formas y dimensiones vanadas Se colocan sobre los paneles y son susceptibles de ajustarse a todo lo alto, de modo que tome la altura debida, de acuerdo con las particularidades de cada usuario

- **Elementos de Almacenamiento**: constituyen un área de archivo personal, accesibles aún si se está sentado, se colocan también sobre los paneles y son ajustables en altura.

- **Elementos de Visualización:** al ubicarse sobre el panel y frente a la superficie de trabajo, permiten tener presente todo aquello que es necesario recordar, o a la vista, y contribuyen a darle un toque de territorialidad y personalización al puesto de trabajo

- **Calidad Total**: es un conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el objeto de entregar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas

- **Cultura de Calidad**. es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

- **Servicio al Cliente**: de acuerdo a **Serna, Humberto 1999**, es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos" **(pág.17)**

- **Momento de la Verdad:** es el episodio en que una persona, cliente o no, entra en contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión del nivel de servicio que ésta brinda

- **Cliente Interno:** personas que trabajan dentro de la empresa y con las cuales la empresa cuenta, para obtener los servicios, los productos y la información que necesitan para realizar su trabajo. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren la misma cuidadosa atención que se les da a los clientes externos

- **Cliente Externo:** persona que la empresa atiende, personalmente o por teléfono, cuando compra productos o servicios. Estos son clientes en el sentido tradicional de la palabra. Sin ellos no habría ventas, negocios, salarios

- **Cadena de Clientes:** es la relación entre clientes internos y clientes externos. Todos los empleados de una empresa desempeñan algún papel en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Cada interacción con un cliente interno es un eslabón importante en la cadena de sucesos que termina siempre a los pies de los clientes externos

- **Calidad al Consumidor:** todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio, para ser de utilidad a quien se sirve de él. Un producto o

servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios Se pueden mencionar las siguientes características funciones operativas, el precio y la economía de su uso, la durabilidad, la seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, que sea fácil de desechar, etcétera

- **Normas de Servicio:** son la manera de formar la imagen que los clientes tienen de una empresa, y son también, un gran instrumento administrativo para medir cuán bien lo hace cada empleado de su compañía, en cuanto a prestar el nivel de servicio al que usted aspira

5. Aspectos Metodológicos

En este punto se presenta la forma y las bases del procedimiento, para el desarrollo de una Sección de Servicio al Cliente dentro de la Gerencia de Mercadeo Se define el tipo de investigación, los métodos y los instrumentos utilizados en la investigación. Así, se podrá identificar cada uno de los pasos a realizar, para la recolección y procesamiento de la información.

Este estudio se define como una investigación exploratoria. De acuerdo con el planteamiento sustentado por los autores **Hernández, R. y Fernández, C.**

et. al., 1991, los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido estudiado antes **(pág. 59)**

Se puede decir también que este tipo de investigación tiene como enfoque la formulación de un problema para posibilitar el desarrollo de una hipótesis

Actualmente, no existe en la Empresa ningún estudio sobre la necesidad de crear e implementar una sección de servicio al cliente, ni tampoco existe un estudio en el campo de la Arquitectura de Interiores y Sistemas Modulares para Oficinas referente, específicamente, al servicio Esta investigación ofrece la posibilidad de realizar un estudio más completo, sobre la importancia del diseño de un servicio que genere valor agregado al consumidor de estos productos

Esta investigación, además, se define como descriptiva ya que identifica características del universo investigado, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables Según los autores **Hernández, Roberto y Fernández, Carlos, op. cit.**, este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis **(pág. 60)**

Asimismo, este tipo de estudio utiliza técnicas específicas en la recolección de información, como las entrevistas y los cuestionarios. Se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Desde el punto de vista metodológico se acude al uso de técnicas de investigación como la encuesta, para medir la satisfacción de los clientes con respecto al servicio actual de la Empresa en estudio. Este método implica un documento de una a tres páginas que plantee una serie de preguntas específicas, diseñadas según las necesidades de la Empresa y los intereses del grupo de clientes que se van a encuestar.

La encuesta no sólo da una idea de la calidad actual del servicio, sino que además permite obtener una retroalimentación específica sobre cuán satisfechos están los clientes con el nivel de servicio que reciben. La misma ofrece una base para discutir las fortalezas y las debilidades del servicio y proporciona un punto de referencia inicial contra el cual medir todo el progreso futuro.

6. Descripción de los capítulos

El **primer capítulo**, denominado **Introducción**, recoge el **Marco Conceptual** donde aparecen las consideraciones generales sobre el Servicio al

Cliente; la justificación, que abarca el planteamiento del problema, los objetivos generales, los objetivos específicos, aspectos metodológicos, marco de la investigación, descripción de los capítulos y las disposiciones legales

El **capítulo segundo**, **Antecedentes Generales de la Empresa**, es considerado, el **Marco Teórico Referencial**, recoge los aspectos generales de la Empresa, tales como la historia general y los productos y servicios que la misma ofrece

El **capítulo tercero**, se refiere al **Marco Metodológico** abarca los objetivos de la investigación, las variables, definición de la muestra y la aplicación y análisis de la encuesta a los entrevistados

El **capítulo cuarto**, denominado **Propuesta para Diseñar una Sección de Servicio al Cliente**, incluye el papel de la Sección de Servicio al Cliente dentro de la Gerencia de Mercadeo, la estructura funcional y el modelo para la implementación de la Sección de Servicio al Cliente.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones como una retroalimentación de todo el proceso de investigación, considerando los resultados obtenidos, la información adicional y el análisis de lo propuesto con miras a llevar a cabo este proyecto

C. DISPOSICIONES LEGALES

1. Estudio del Marco Legal en el Ordenamiento Jurídico Panameño

La **Ley No. 35 "Normas sobre la Defensa de la Competencia"** del 1 de febrero de 1996, contempla la eliminación de las prácticas monopolísticas, establece criterios en torno a la libre competencia económica y libre concurrencia, regula las prácticas de comercio desleal (subsidios y el dumping) y las medidas de salvaguardia y crea la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor. Las funciones primordiales de la mencionada Comisión incluyen establecer los mecanismos de coordinación para la protección al consumidor y para la prevención de las prácticas restrictivas de la competencia y las de comercio desleal, así como las sanciones administrativas de su competencia.

La **Ley de Libre Competencia** establece la normativa del procedimiento administrativo y jurisdiccional necesario para proteger y materializar los derechos y obligaciones que surgen de la aplicación de esta Ley. Para efectos del procedimiento jurisdiccional se crean tres juzgados de circuito del ramo civil en la provincia de Panamá y un juzgado de circuito en las Provincias de Colón, Coclé, Chiriquí y en Los Santos.

En la técnica de la defensa de la competencia el Estado ha definido en la **Ley 29** un marco de amplísimos contornos en el que las empresas deberán moverse. Dentro de este campo son posibles distintas actuaciones, cuya elección corresponde a los empresarios en el mercado. La acción del Estado procederá cuando las reglas del juego sean alteradas por alguno de los participantes, de modo que obtenga ventajas causando perjuicio a los otros. Por ello, el carácter de estas normas es de freno, limitativos de posibles descontroles, pero no de un dirigismo estatal de la economía ni tampoco de una judicialización del mercado.

El tema de investigación abarca algunos de los artículos presentados en esta **Ley**, como por ejemplo, los expuestos en el **Título II De la Protección al Consumidor. Capítulo I sobre Los Contratos, las Garantías y las Normas de Publicidad**.

El **artículo 36 Garantía de bienes** señala lo siguiente:

"En todo contrato u operación de venta de bienes muebles nuevos, destinados para el uso personal o para el hogar, tales como: artefactos electrodomésticos, mobiliarios, automóviles y otros, se entiende implícita la obligación de garantizar al comprador el funcionamiento normal y acorde con el fin para el cual son fabricados. Esta obligación será exigibles siempre que, por defecto del producto o por causa imputable al fabricante, importador o proveedor, dichos bienes no funcionen adecuadamente.

El proveedor queda obligado a garantizar el funcionamiento y, en su

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE PANAMA

caso, la reparación, el reemplazo del bien o la devolución de la suma pagada por el consumidor, cuando dichos bienes muebles no funcionen adecuadamente durante el período de garantía, por defecto del producto o por causa imputable al fabricante, importador o proveedor. El período de garantía dependerá de la naturaleza del bien, o por lo cual será reglamentado..." (ver anexo No 1)

Queda claro que los productos, en este caso el mobiliario de oficina adquirido por el comprador debe cumplir con la garantía que ha sido previamente establecida en la firma del contrato. El artículo es muy claro en que el mobiliario debe ser reemplazado o reparado si ocurriese algún imprevisto dentro del tiempo de la garantía. La Empresa ofrece al comprador un año de garantía sobre el producto local y cinco años sobre los productos importados, bajo condiciones de uso normal del mismo.

El **artículo 39 Condiciones de Garantía** reafirma lo expuesto en el párrafo anterior con respecto al señalamiento por escrito de la garantía en el contrato. El artículo señala lo siguiente:

"Los términos y condiciones de las garantías de los bienes, deberán constar por escrito en forma clara y precisa, y podrán incorporarse al contrato de compraventa o a la factura respectiva, o podrán consignarse en documento aparte..."

De los artículos presentados en el **Título V De la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor**, específicamente, el artículo **101**,

crea la Comisión como entidad pública dedicada a velar por los intereses de los consumidores y a dar seguimiento a las actividades que se desarrollen dentro del contexto del mercado El artículo señala lo siguiente

"Créase un organismo especial denominado Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor, llamada en la presente Ley la Comisión, como una entidad pública descentralizada del Estado, con personería jurídica propia, autonomía en su régimen interno, independencia en el ejercicio de sus funciones, y adscrita al Ministerio de Comercio e Industrias..."

Esta entidad actúa como intermediario y defensor de las políticas que surjan de las transacciones de los agentes económicos y los consumidores

En el **Cuadro II, Clasificación de los motivos que fundamentan las quejas de los consumidores**, se puede observar que el incumplimiento de garantía y el incumplimiento de contrato, aparecen como las principales razones de reclamo Como bien se mencionó anteriormente, las garantías deben ser estipuladas en los contratos y el proveedor debe dar al menos un mínimo de garantía contra los productos que comercializa. Durante todo el año 1998, el comportamiento de esos motivos de queja estuvieron en los primeros lugares

El **Cuadro III, Quejas según el tipo de establecimiento**, muestra que las empresas dedicadas a vender muebles y electrodomésticos han sido las que han incumplido en las garantías y los contratos Es válido anotar, que la sección

muebles, la conforman las mueblerías que ofrecen sus productos por medio de la venta al crédito Definitivamente, la comercialización de sistemas modulares para oficina no forma parte de este renglón, pues sus condiciones comerciales distan mucho de las adoptadas por las mueblerías

Cuadro II: Clasificación de los Motivos que fundamentan las Quejas de los Consumidores

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Incumplimiento de garantía	22	18	19	28	11	17	24	21	22	14	26	7
Incumplimiento de contrato	13	10	6	9	6	8	10	17	30	8	17	5
Mercancía defectuosa	6	11	11	6	6	2	11	—	—	6	8	7
Descuentos injustificados	3	—	1	2	2	—	6	—	8	7	2	—
Otros	11	0	3	4	4	6	7	3	8	18	8	12
Total	55	39	40	49	29	33	58	41	68	53	61	31

Fuente CLICAC Dirección de Asuntos del Consumidor Departamento de Orientación y Educación

Cuadro III: Quejas según el Tipo de Establecimiento Comercio al Por Menor y Servicios

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Muebles	18	12	9	21	8	14	21	10	28	16	19	6
Electrodomésticos	5	4	4	11	4	2	5	6	5	8	5	8
Automóviles	2	9	5	9	2	3	6	6	8	12	10	3
Reparación	6	2	1	3	2	1	—	5	3	1	1	—
Calzados	2	3	2	1	—	1	—	—	—	1	—	—
Otros	22	9	19	12	13	12	26	14	24	15	26	14
Total	55	39	40	67	29	33	68	41	68	53	61	31

Fuente CLICAC Dirección de Asuntos del Consumidor Departamento de Orientación y Educación

Esta legislación de protección a los consumidores que se ha adoptado en Panamá, sin lugar a duda, será beneficiosa para la economía de mercado. Los consumidores podrán recibir bienes y servicios de superior calidad a un costo menor y como consumidores más exigentes pueden fortalecer la competitividad internacional de los productores de bienes y servicios.

La **Ley 29** no debe interpretarse como una negación de esta realidad de la vida económica moderna La misma pretende restablecer el equilibrio contractual perdido entre el productor de bienes y servicios y el consumidor aislado, devolviendo al consumidor la capacidad efectiva de elección que sirve de guía y de estímulo para los productos.

Es necesario ofrecer algunos comentarios en relación a la legislación en el área de la **Propiedad Intelectual**, denominación que se utiliza modernamente para referirse, tanto a los derechos de autor y derechos conexos, como a los derivados de la propiedad industrial

El 15 de mayo de 1996 fue aprobada la **Ley 35 "Por la cual se dictan disposiciones sobre la propiedad industrial"** Con su aprobación se modifica, toda la regulación que existía hasta ese momento en concepto de marcas, nombres comerciales, señales de propaganda y las demás creaciones a las que se refiere en su artículo primero al detallar el objeto sobre el cual recae su protección

"La presente Ley tiene por objeto proteger la invención, los modelos de utilidad, los modelos y dibujos industriales, los secretos industriales y comerciales, las marcas de los productos y servicios, las marcas colectivas y de garantía, las indicaciones de procedencia, las denominaciones de origen, los nombres comerciales y las expresiones y señales de propaganda". (Ver Anexo No. 2).

Todas estas creaciones tienen gran relevancia en el ámbito legal y comercial, más aún con la pretendida globalización de mercados en estas últimas décadas. En el tema de estudio entra en juego la invención de los sistemas modulares, los cuales se han prestado para ser imitados por los competidores

Indudablemente, que al escuchar o leer "**Derechos Intelectuales**" viene a la mente el vínculo que esta figura pueda llegar a tener con la industria, relación que existe debido a que éste es el ámbito de circulación de los derechos que de esta propiedad se desprenden, toda vez que la aplicación de las creaciones que conforman su objeto se da, primordialmente, dentro de la industria, sin tomar en cuenta la calidad de la misma

La **Ley 35 de 1996** nace como una respuesta a los diversos problemas ocasionados en la práctica de registro y reconocimiento de patentes de invención, marcas de comercio, modelos de utilidad; y de otros derechos Estos problemas se producían como consecuencia de la deficiente e insuficiente regulación de la materia.

El **Título II De las Invenciones y Modelos de Utilidad**, en el **artículo 5**, menciona lo siguiente.

"La persona natural que realice una invención o modelo de utilidad, tendrá el derecho exclusivo de su explotación en su provecho, por sí, por otros con su consentimiento".

Este artículo es claro en notar que el inventor es el único autorizado a hacer uso de su creación, al menos que le permite a otro sujeto hacer uso del mismo Este aspecto es muy importante, ya que en el área de los sistemas modulares para oficinas, los modelos se prestan para ser copiados. Esta situación se ha dado con los productos de la Empresa, ya que han sido copiados por personas que desarrollan actividades de albañilería y diseño de interiores A pesar de que la legislación existe la Empresa no ha considerado investigar cuidadosamente al respecto. pues los procedimientos no se desarrollan de una manera ágil y eficiente

El **artículo 6** detalla lo siguiente.

"El derecho a que se refiere el anterior se otorgará a través de patentes, en el caso de las invenciones, y de registros, en el caso del modelo de utilidad y modelo o dibujo industrial, conforme lo establece esta Ley".

Las patentes de invención amparan el derecho exclusivo al uso o explotación del descubrimiento, invención, mejora o procedimiento nuevo de aplicación útil a la industria, artes o ciencias que aparezcan descritos en la misma patente La Empresa cuente con su Patente de Invención, pero aún seguirá siendo inevitable que se den irregularidades en este aspecto

CAPÍTULO SEGUNDO

ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

A. HISTORIA GENERAL DE LA EMPRESA

1. Origen y Filosofía de la Empresa

La corporación fue fundada en México en 1960, agrupa empresas en países, como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica Venezuela, Colombia Ecuador, Perú, Chile y Panamá, orientadas siempre a diseño, servicio y asesoría en el campo de la Arquitectura de Interiores para Oficinas, y utiliza para ello diferentes opciones, tanto sistemas de componentes como mobiliario independiente.

La Empresa está en un constante espíritu de renovación y vanguardia, el grupo ofrece soluciones a la mayoría de los requerimientos, tanto en oficinas como en eventos feriales y exposiciones

La búsqueda constante de buenas opciones, para el mercado de oficinas le ha llevado a celebrar alianzas estratégicas con firmas internacionales como Teknion y Vitra

Es una empresa de servicio con toda la capacidad para resolver y satisfacer cualquier necesidad del mercado, ya que cuenta con la flexibilidad y adaptación suficientes para ofrecer soluciones particulares a cada proyecto;

adicionalmente, su estructura de producción propia le confiere un alto grado de autosuficiencia

La Empresa posee una clara definición de objetivos que le permiten alcanzar calidad, efectividad, imagen de asesoria, servicio, cumplimiento, disponibilidad y adaptabilidad, su dinámica se adapta siempre a las condiciones del mercado, y mantiene siempre una libre comunicación con todos los niveles de la organización

El área de investigación y desarrollo le permite asegurar la constante mejora de sus productos y el desarrollo de nuevas opciones

La solvencia financiera proporciona a los asociados la seguridad y garantia necesarias para el desarrollo de sus actividades: en lo laboral, observa estrictamente, las órdenes legales de los paises en donde opera

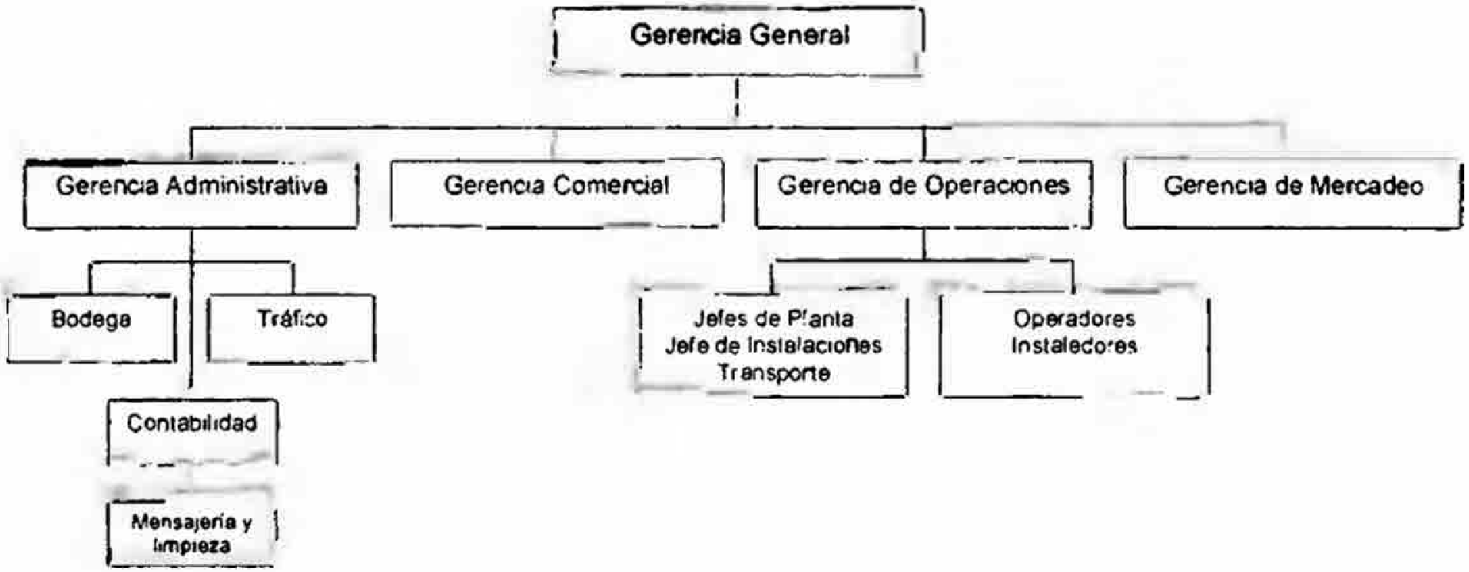
La empresa ofrece beneficios, tales como asistencia técnica y capacitación a nivel corporativo, sistemas con tecnologia de alta calidad, solidez financiera local y corporativa, recursos humanos con altos conocimientos y criteno profesional, recursos físicos de imagen y productos, organización empresarial en constante desarrollo, alta representatividad de las empresas servidas, garantía en la calidad y el cumplimiento.

2. Organigrama de la Empresa

En la **Figura No. 1** se puede observar el Organigrama de la Empresa, el cual está encabezado por la Gerencia General. De esta Gerencia se derivan las siguientes áreas: Administración, Comercialización, Operaciones y Mercadeo, las cuales dependen del resto del personal. En ninguno de los Departamentos existe una Sección de Servicio al Cliente, sin embargo, las áreas de Comercialización, Operaciones y Mercadeo mantienen una constante relación con los clientes.

Figura No. 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



3. Situación Actual

Esta empresa tiene 16 años de trayectoria en el mercado nacional y 32 años a nivel internacional, y ofrece como ventaja el apoyo corporativo de las empresas que conforman el grupo

La labor de esta Empresa está basada en la asesoría y diseño de Interiores para Oficinas Ofrece al público un producto local, es decir fabricado en el país, de origen tecnológico suizo, que es el **"SISTEMA DE OFICINA CLASSICO"** y **"TEMPORADA"** Representa de manera exclusiva los productos importados **"EMOTION"** de Canadá y de Suiza los productos **"OFIMOBILE"**

Cabe señalar que, la Empresa ofrece los sistemas modulares y líneas de mobiliario independiente, para las oficinas tales como sillería, escritorios, archivadores, mesas de conferencia, y otros elementos complementarios a los sistemas modulares

Es una empresa que se puede definir dentro del concepto de oligopolio, es decir, donde la estructura competitiva de unos cuantos vendedores controlan el abastecimiento de una gran proporción de un producto

Cuenta con una planta de producción, además, con una sala de

exhibición, en donde los clientes pueden ser asesorados y apreciar todos los productos que la Empresa ofrece.

4. Misión y Visión

Según el autor **Pride, William y Ferrell, O. 1997**, la **Misión** de una empresa es un punto de vista, a largo plazo, de aquello en que la organización desea convertirse. Se puede decir que una empresa, al definir su misión responde a dos preguntas: ¿Cuál es el negocio que desarrolla? y ¿cuál debería ser el negocio? **(pág. 702)**.

La Empresa define su **Misión** de la siguiente manera: aprovechar al máximo los recursos de la Empresa para lograr el constante mejoramiento y fortalecimiento de todas las áreas de la Empresa y, así, satisfacer las necesidades de los clientes, de tal manera que, la compañía, el personal y los accionistas crezcan y prosperen.

Al definir la misión se describe, básicamente, la meta única de la empresa que ayuda a diferenciarla de organizaciones similares de la competencia. Al mismo tiempo, ésta se centra en las necesidades del cliente más que en sus propias necesidades.

Para definir el concepto de **Visión** se consultó al autor **Cantú, Humberto 1997**, el cual considera que es el intento estratégico de largo plazo de la organización de satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con que se hará **(pág. 314)**.

La Empresa investigada tiene como **Visión**: lograr una posición de liderazgo en el campo de la Arquitectura de Interiores y Sistemas Modulares para Oficinas, a través de la excelencia en la Asesoría, Servicio y Calidad del producto

La **Visión** debe permitir que la empresa logre el liderazgo global a todos los niveles y conocer el grado de satisfacción que tienen los grupos de influencia con respecto al cumplimiento de sus expectativas

B. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

1. Productos Nacionales e Importados

La productividad es, hoy en dia, el punto determinante en la operación de una empresa, las presiones de cambios y ajustes, ligadas a los factores humano y tecnológico se conjugan, de tal manera que, se hace imprescindible contar con herramientas de trabajo flexibles, que permitan ajustarse a las nuevas tendencias en el mínimo de tiempo y con el máximo de beneficios

Dentro del aspecto tecnológico se encuentran formas de comunicación más rápidas y eficientes que demandan lugares de trabajo capaces de adaptarse a ese nuevo ambiente de trabajo.

A continuación se detallan todos los productos que la Empresa ofrece al mercado como solución a los grandes cambios de la oficina moderna

a) Productos Nacionales

- **Sistema de Oficina Classico**

El **Sistema de Oficina Classico** es un conjunto de elementos que

componen lo que se denomina un sistema modular, específicamente, los paneles. A esta estructura se le pueden agregar otros accesorios que logran, en conjunto, armar un espacio que bien puede ser abierto o cerrado, dependiendo del grado de privacidad y jerarquía que el cliente necesite (**ver Anexo No. 3**).

Su desarrollo está basado en perfiles de aluminio y cierres que se ensamblan perfectamente ofreciendo una limpieza de diseño y gran versatilidad, que elimina el uso de tornillos o elementos de fijación que rigidicen su funcionamiento

Un importante factor a considerar es la conducción de cableado en forma eficiente y sencilla a través de manejadores colocados en la parte inferior de cada panel

Los paneles se forman con un marco de perfiles de aluminio y estructura interna de aglomerado de 25 mm, con manejador de cableado en la parte inferior y tomas de corriente opcionales Los acabados incluyen laminado, tela, vidrio, y mixtos (tela y vidrio)

A los paneles se le agregan de manera suspendida las superficies de trabajo De igual forma, se pueden agregar superficies de transacción que son las utilizadas, comúnmente, en recepción y facilitan el intercambio de documentos e información sin interr con la superficie de trabajo.

Otros accesorios que se pueden adicionar son los portateclados, los cuales se colocan en la parte inferior de las superficies de trabajo con medidas opcionales relacionadas, directamente, con los tamaños y características de los equipos de cómputo Las repisas, o unidades con puertas abatibles, tableros para fijar avisos y lámparas independientes colocadas bajo las repisas, así como cajones para guardar desde un lápiz hasta documentos

Se pueden mencionar algunas ventajas del "**Sistema de Oficina Classico**", entre las que se pueden mencionar las siguientes

- Sistema totalmente versátil y adaptable a cambios en el diseño, lo que hace que todos los elementos sean 100% reutilizables y su inversión aprovechada al máximo
- Al contar con una planta de producción local, el cliente puede cambiar acabados de ciertos elementos, teniendo un ambiente totalmente nuevo, con poca inversión.
- Los elementos de unión del "**Sistema de Oficina Classico**" es de aluminio, lo que garantiza durabilidad y resistencia, traduciéndose en una buena inversión
- Las superficies de trabajo son de lámina de plywood con tratamiento de inmunización y revestido de láminas de formica Los bordes de las mismas están cubiertas de un elemento vinílico cuya función además

de protección, no permite que la formica se despegue

- Para áreas donde se requiere mayor concentración o jerarquía se utiliza la panelería de piso a techo totalmente compatible con el resto de la panelería a medianas alturas en oficinas abiertas Se logra una oficina cerrada con privacidad acústica

- **Temporada**

A fin de hacer frente a los requerimientos tan diversos que los mercados presentan cada día, se ofrece también una línea de componentes independientes, susceptibles de ensamblarse en la configuración que más convenga a las necesidades del usuario, sin que ello represente un costo alto **(ver Anexo No. 4)**

El producto **"Temporada"** es el mobiliario independiente, el cual utiliza bases metálicas y bien puede buscar soporte en la panelería o sostenerse de sus bases.

Los elementos que componen esta opción guardan referencias a las dimensiones utilizadas en otras líneas, así como una similitud de acabados, de tal manera que pueden integrarse, fácilmente, a los ambientes manejados con sistemas como **"Classico"**

Los acabados de las superficies de trabajo y del mobiliario pueden ser en laminado de colores o madera

b) Productos Importados

- **Sistema de Oficina Emotion**

"El Sistema de Oficina Emotion" es un sistema modular no solamente en el sentido horizontal, sino también en el vertical, con una gama de opciones prácticamente ilimitada. Este sistema permite variar las alturas, en solamente segundos, sin tener que desensamblar unidades enteras, incrementar la transparencia o el grado de privacidad, substituyendo solamente algunos de los elementos

Algunas de las ventajas que ofrece el **"Sistema de Oficina Emotion"** son las mencionadas a continuación

- Paneles modulares apilables los módulos apilables pueden ser llevados hasta la altura del techo, lo que hace posible la creación de oficinas privadas o abiertas, así como su reconfiguración en el mismo espacio. Los mismos se pueden intercambiar y re-usar, lo cual reduce el acumulamiento de inventarios y costo

- Conexión de Componentes laterales los componentes conectados permiten el uso de distintos tipos de configuración en los lados opuestos del panel, de esta forma creando estaciones de trabajo que responden a las necesidades del diseño Los componentes para colgar no tienen que ser del mismo ancho del panel, como es el caso con los sistemas de paneles convencionales.
- Acceso a conexiones de energía eléctrica y comunicaciones a la altura del área de trabajo permite suministrar servicios donde éstos sean requeridos, y facilita las conexiones de cables para sistemas de comunicación La puerta de bisagra de la sección de energía eléctrica permite el acceso por ambos lados del panel
- Programa de elementos: los elementos intercambiables de los paneles facilitan el diseño de soluciones específicas a los problemas de administración de trabajo, comunicación y ventilación Se pueden añadir o sustituir los elementos durante las tareas de trabajo de acuerdo a las necesidades del usuario. Pueden colocarse elementos tales como: pizarra blanca, tipo reja, libre acceso, vidrio y flujo de aire
- Ergonomía: este sistema logra crear ambientes ergonómicos de oficinas, incluye las superficies de trabajo, las cuales son ergonómicas y completamente ajustables. Estas permiten al usuario ajustar la posición del teclado, la pantalla y la altura del tablero a sus necesidades

Este producto complementa los ambientes de trabajo con otros productos, tales como sillas y archivos, los cuales le permiten responder en forma decisiva a las necesidades de los clientes

- **Ofimobile**

Este es un producto internacional de origen suizo que ofrece mobiliario, tanto para oficinas como para áreas públicas y residenciales Todos los productos de Vitra han sido desarrollados por renombrados diseñadores, tales como Charles y Ray Eames, Mario Bellini, Antonio Citterio y otros **(ver Anexo No. 6)**

Las diferentes líneas y productos de "**Ofimobile**" son de alta tecnología, diseño y vanguardismo, los cuales van dirigidos a un segmento muy específico y exigente Incluye líneas de escritorios, sillería, mesas de conferencias, archivos y sistemas modulares, todos muy acordes con las necesidades cambiantes de la oficina moderna.

Este producto busca satisfacer los gustos exigentes de los compradores y de aquellos aficionados al buen diseño. Asimismo, utiliza colores muy modernos y elementos que facilitan el sistema eléctrico y la ubicación de los sistemas de cómputo y comunicación

- **Ferias y exposiciones**

En el ámbito comercial nacional e internacional, las ferias y exposiciones son los medios más efectivos para el intercambio y promoción de bienes y servicios.

La Empresa ofrece una especializada asesoría en el diseño, coordinación y montaje de pabellones y stands. Debe destacarse el ahorro que representa para una compañía el poder disponer de este servicio en renta, así como el ahorro en la gestión-control del montaje del evento.

El amendo del stand puede realizarse con decoración básica en donde se ofrecen en renta paneles estructurales, tapetes, mesas, sillas, iluminación y comisas para la identificación de la compañía.

La decoración con variaciones, en casos que así lo requieran, se puede dar incorporando elementos adicionales. La decoración especial se ofrece para aquellos casos en donde, la mayor parte de los elementos, debe fabricarse especialmente para satisfacer ciertas demandas del cliente.

Para muchas empresas puede resultar rentable comprar un stand que puedan usar continuamente. La Empresa se compromete a brindar el servicio

de montaje y desmontaje, asi como su asesoria para cualquier modificación o implementación.

2. Servicios post-venta

Los servicios de post-venta son aquellos que la Empresa ofrece después de la compra. La Empresa ofrece estos servicios en su afán por mantenerlos satisfechos y conseguir lealtad de marca en relación a sus competidores

A continuación se detallan los servicios de post-venta que la Empresa ofrece en la actualidad

a) Capacitación al usuario

Como parte del proceso de optimización de la productividad de los usuarios de los productos, la Empresa pone a su disposición un programa de inducción al usuario que permite la identificación de su personal con el nuevo sistema, su funcionamiento y las condiciones óptimas para su uso

b) Mantenimiento

La Empresa cuenta con un departamento de Mantenimiento con personal altamente calificado, exclusivamente destinado para solucionar aquellos

pequeños inconvenientes que pudieran presentarse por el uso indebido de los productos. Es importante anotar que la Empresa no se hace responsable por mantenimientos y/o reubicaciones realizadas por personal no autorizado, y la intervención de terceros implica la cancelación inmediata de la garantía

c) Reubicaciones

Una de las grandes ventajas de invertir en estos sistemas de oficina es el beneficio de la reubicación y reutilización de los elementos que los componen Pensando en esta necesidad de cambios constantes que requieren los clientes, la Empresa ofrece el servicio de reubicaciones

3. Condiciones Comerciales

Las condiciones comerciales son los términos en los cuales se pagará el producto y algunas disposiciones que van, íntimamente, ligadas con la entrega y el estado del producto. Estas condiciones se exponen claramente en el contrato, en el cual el cliente aprueba con su firma la compra del mobiliario de oficina

La forma de pago de los productos de la Empresa es 60% como anticipo a la firma del contrato, 30% para iniciar el despacho de componentes en la obra y 10% contra entrega del producto.

El tiempo de entrega para el mobiliario que se produce localmente, es decir, el Sistema de Oficina Classico y Temporada, es de 30 días hábiles a partir de la confirmación del pedido y de la aprobación de los acabados. El mobiliario Emotion y Ofimobile tiene como tiempo de entrega de 10 a 12 semanas, a partir de la confirmación del pedido y la aprobación de acabados. El tiempo de entrega empezará a correr a partir de la fecha en que se cumpla lo siguiente: recibo de anticipo, cotización aprobada por el cliente, planos aprobados por el cliente, carta de acabados aprobados por el cliente, entrega del espacio adecuado, para toma de decisiones.

Cualquier modificación o adición que se genere después de cerrada la negociación, deberá solicitarse por escrito, cobrarse independiente y su tiempo de entrega se alterará también.

El proyecto se liquidará con base en las cantidades instaladas en la obra. En caso que, por inconvenientes tales como: obra civil, inaccesibilidad al local, espacio ocupado, o cualquier otro tipo de impedimento, no se pueda iniciar la instalación en la fecha acordada, y ello sea responsabilidad del cliente o sus contratistas, el cliente deberá pagar el porcentaje hasta completar un mínimo del 90% del valor del proyecto y 1.5% mensual adicional por concepto de bodegaje.

De no poderse iniciar la instalación en la fecha pactada, por razones ajenas a la Empresa, debe informarse por escrito con quince (15) días de

anticipación a través del Asesor y acordar la nueva fecha según programa de instalaciones.

Cualquier ajuste que se presente en la obra, al momento de realizar la instalación, ocasionado por desplome de muro, desniveles en pisos, cielorasos, y otros, tendrán un costo adicional, según sea el caso Se manejará independientemente del costo y tiempo de entrega del proyecto inicial

Si por solicitud del cliente, el proyecto se debe instalar en horas extras, total o parcialmente, se pasará una cuenta de cobro correspondiente al porcentaje de recargo, aplicado a nuestro costo de hora normal, según la ley, y dentro del horario extra requerido.

En caso de que la instalación de obra, se requiera por secciones, áreas, pisos o componentes en tiempo diferentes, o que por cualquier otra causa, la obra no podrá ser instalada en su totalidad en el tiempo establecido; la Empresa, facturará de acuerdo con la instalación realizada, mediante entregas parciales, según sea el caso

Los precios establecidos en lista son para componentes de línea; en caso de presentarse elementos especiales, en acabados, medidas y diseño, tendrán un precio y tiempo de entrega diferentes

La cancelación de un proyecto, deberá ser solicitada por escrito a la Empresa quien se reserva el derecho de aceptarla y cobrar el valor de los costos administrativos, materiales y mano de obra, en que se haya incurrido

La Empresa se reserva el derecho de aceptar devoluciones del producto vendido Un (1) año contra defectos de fabricación, contados a partir de la entrega del proyecto a satisfacción, en el caso del producto local y cinco (5) años con los productos importados Esta garantía está sujeta a su utilización bajo condiciones normales La garantía otorgada se ofrece bajo condiciones de uso normal Esto excluye el mal manejo del producto y las condiciones adversas para su mantenimiento

C. LA COMPETENCIA

1. Competidores

Con la liberalización de los mercados ha sido notoria la entrada de nuevas empresas al segmento de Muebles Modulares de Oficina, lo que atenta con la participación del mercado de la Empresa en estudio, la cual compartía este segmento con una cuantas empresas

Este cambio obliga a que la Empresa, en estudio, evalúe qué estrategias siguen los competidores y de qué manera afectan las de ella De ésta forma, la Empresa podrá desarrollar ventajas competitivas y planear nuevas estrategias para mantenerse en el mercado como una empresa exitosa

Hoy en día existen, aproximadamente, once empresas dedicadas a la Arquitectura de Interiores y Sistemas Modulares para Oficina, lo cual representa una realidad alarmante para la participación de mercado de la Empresa Si bien, se puede decir que todas estas empresas no significan una competencia directa, la participación de mercado estará más repartida, sea cual sea la razón de un comprador para seleccionar la que mejor llene sus necesidades y expectativas

Se ha analizado en detalle la competencia directa, de los productos importados, ofrecidos por empresas que se han establecido desde el año pasado en Panamá. Se puede observar en el **Cuadro IV**, la comparación del producto importado, específicamente sistemas modulares, de cada uno de los cuatro mayores competidores.

Este cuadro se ha realizado tomando en cuenta la competencia directa de Emotion, ya que presenta características técnicas similares como los paneles modulares permitiendo versatilidad, es decir, crecimiento y decrecimiento. El ingreso de estos competidores al mercado panameño ha causado una preocupación, pues entre éstos se destacan algunos de los mejores a nivel mundial. Cabe resaltar, que estas empresas no han invertido en Publicidad y muy poco en Promoción.

Es importante mencionar la competencia directa, la cual ofrece productos nacionales y compite con los productos, Classico y Temporada. Estas empresas son Decolosal y Tayco. El resto de las empresas son competencia indirecta, sin embargo, ofrecen también productos importados tales como: Ansta, Fursys, Koas y Actuality.

Estos competidores ofrecen los sistemas modulares y mobiliario independiente como, por ejemplo, sillas, archivadores, escritorios y otros. Es

valioso considerar las acciones que han tomado estas empresas con respecto a su Publicidad y Promoción Empresas tales como Decolosal, Fursys, Tayco y Koas, están invirtiendo en publicidad, específicamente, impresa en periódicos y revistas Asimismo, cuentan con material de promoción como catálogos de los diferentes productos que éstas ofrecen **(ver Anexo No. 7)**

La Empresa en estudio, ha iniciado su publicidad impresa en periódico y cuenta con material promocional de apoyo de sus diferentes líneas de productos

CUADRO IV: TABLA COMPARATIVA DE COMPETENCIA DIRECTA EN PRODUCTOS IMPORTADOS

ANÁLISIS DE PRODUCTO:

Compañía	Producto	Conectores	Superficies de Trabajo	Forma de [illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Herman Miller	Ethospace	Metálicos y aluminio	Aglomerado de madera Laminado de alta presion y PVC	Cremalleras en aluminio cada 2.5 cm	Incluido cond. eléctrico opcional Verbcal y horiz. cualquier altura	Panel modular c/marcos de metal y tableros donpeg. 9 cm Fibra óptica	Tablero afichable Tablero marcador Barra de acceso ajustable Repisa Porta repisa
Carvajal	Haworth	Perfil de PVC que descuelgan elementos cada 4 pulgada	Alomerado de madera Laminado PVC	Cremalleras	Incluido Circuito isolado que puente fibra optica	Metalicos estruc interna en Panel combinado con paño	Archivadores, lamparas, repisa portarepisas, credenza, porta tec ados etc
Steelcase	Montage	Metálicos y aluminio Conecta panel de diferente altura	Aglomerado de madera, laminad y PVC 3.5 de ancho	Cremalleras	Incluido cond eléctrico opciona Fibra optica	Panel modular metalicos de 8 cm Permiten cables incorpora	Archivadores, tableros afichables repisas, incluido extensible
Empresa	Emobon	Elemento en acero Posi-Lock y remates horiz y verbcales en aluminio	Aglomerado con acabado en laminado y madera, borde en PVC	Cremalleras Permite elementos fuera de modulo	Incluido Con conectores en cada panel	Estructura metalica de 10 cm. De grosor Permite fibra óptica	Cajoneras archivero gabinetes repisas puertarepisas tablero marcador y barra de accesorios

Fuente: Confeccionado por la autora de la investigación

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

A. LA ENCUESTA

La medición de la calidad de los servicios se realiza comúnmente a través de encuestas aplicadas directamente al consumidor, que se sugiere consideran tanto aspectos cualitativos como cuantitativos

El método de encuesta que se ha decidido es el método de la escala de Likert con el apoyo de entrevistas anónimas, las cuales se escogieron después de elaborar un listado y escoger al azar a las que se les aplicaría dicha encuesta Los resultados de las mismas se utilizarán para descubrir y analizar el comportamiento del consumidor de muebles modulares para oficina

Las entrevistas personales se llevan a cabo en las oficinas de los clientes y a pesar de que es considerado un método costoso y de mayor dificultad, para manejar las situaciones en las que las personas no están en la oficina, las negativas pueden disminuir por los esfuerzos de construcción de simpatía de los entrevistadores

1. Objetivos de la Encuesta

La investigación ha sido enfocada a estudiar un problema dentro de una Empresa que produce y comercializa muebles modulares de oficina y en la cual

se pretende, por medio de la encuesta, medir el grado de satisfacción de los clientes La encuesta ha sido diseñada para cumplir con los siguientes objetivos

a) Medir el grado de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que la Empresa ofrece actualmente
b) Identificar las necesidades y expectativas del cliente
c) Analizar las debilidades de la Empresa para establecer medidas correctivas
d) Determinar la capacidad competitiva de la Empresa con respecto a su competencia
e) Entender las formas en que los empleados influyen en la satisfacción del cliente

2. Variables

Al determinar la hipótesis se involucran algunas variables que están relacionadas y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados Según **Hernández, Roberto, op. cit,** una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse **(pág. 76).** En esta investigación son consideradas las siguientes variables servicio, atención personalizada, instalación, producto, reclamo imagen, entrega, competencia, garantía y comunicación

A continuación se ofrecen algunas definiciones que servirán de base para lograr una mejor comprensión de las variables

a) Servicio: el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar, teniendo en mente dos objetivos la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. El servicio es ofrecerle a los clientes lo que ellos desean y sobre todo satisfacer la multitud de necesidades menos obvias que ellos tienen

b) Atención personalizada: es el trato que reciben las personas, de manera especial, ya sea en busca de información y solución a problemas Este trato se caractenza por dar a cada cliente su valor.

c) Instalación: es la colocación en lugar u oficina de los elementos que en él se hayan de utilizar para armar un producto y lograr su funcionamiento.

d) Producto: cualquier cosa, tangible o intangible, que se recibe a cambio Es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y además puede satisfacer un deseo o una necesidad Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas

e) **Reclamo**: es toda queja expuesta por el cliente en busca de su derecho por exigir productos y servicios que ofrezcan un adecuado funcionamiento

f) **Imagen**: es la satisfacción con la organización, en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación y demás

g) **Entrega**: esta variable se refiere a la consideración de dónde y cómo ofrecen los productos y servicios para su venta Se ocupa también del mecanismo con el cual se transfieren los bienes y su propiedad al cliente

h) **Competencia**: son las organizaciones que comercializan productos que son similares o que pueden sustituirse por los productos de un comerciante en la misma área geográfica

i) **Garantía**: concerniente a la instalación y uso del producto La garantía es una promesa del fabricante o vendedor de que el producto o servicio carece de defectos de materiales y elaboración y que los problemas se corregirán si se presentan durante el periodo de garantía

j) **Comunicación**: trato entre dos o más personas Es el compartir de

un significado, en esta definición está implícita la noción de transmisión de información porque compartir necesita transmisión

3. Diseño del Formato

El diseño del cuestionario sigue un patrón genérico que cubre las variables que han sido consideradas como las más relacionadas al tema escogido Como bien se determinó anteriormente han sido consideradas diez variables (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 0) y cada variable contiene dos indicadores (0 y 1) Para cada una de las variables hay una pregunta enumerada con dos dígitos Los indicadores complementan la variable y la colocan en una situación más específica Por ejemplo, la variable **No. 1. Servicio**, pretende medir, de acuerdo a sus indicadores, el servicio en general que la Empresa ofrece y los servicios post-venta Esto se puede observar en el **Cuadro V**, el cual se ha denominado, **Variables e Indicadores para la Encuesta**

El cuestionario consta de veinte preguntas y éstas se han ordenado de manera que después de cada nueve preguntas aparece intercalada una pregunta que corresponde a la misma variable. Por ejemplo, la **variable No. 1 Servicio** está representada en la pregunta **No. 1** y **No.11**, y así sucesivamente Cada pregunta de la encuesta ha sido elaborada de acuerdo al **Cuadro V**

En este caso particular, las preguntas que se presentan en el cuestionario son calificativas, las cuales evalúan la calidad de un atributo del servicio y determinan el grado de importancia de una necesidad que plantea el cliente. Se utiliza una escala de 5 puntos de la siguiente manera

No. 1	Muy insatisfecho
No. 2	Insatisfecho
No. 3	Neutral
No. 4	Satisfecho
No. 5	Muy satisfecho

CUADRO V: VARIABLES E INDICADORES PARA LA ENCUESTA

VARIABLES	INDICADORES
1 Servicio	01 Evaluación del servicio en general
	11 Evaluación de servicios post-venta
2 Atención personalizada	02 Conocimiento de productos
	12 Capacidad de asesoría
3. Instalación	03 Agilidad en la instalación
	13 Calidad en la instalación
4 Producto	04 La calidad del producto
	14 El precio del producto
5 Reclamos	05 Oportunidad en la prestación
	15 Eficiencia en la solución
6 Imagen	06 Seriedad de la Empresa
	16 Solidez financiera
7 Entrega	07 Cumplimiento de la fecha
	17 Referencias solicitadas
8 Competencia	08 Calidad del producto
	18 Línea de producto
9 Garantía	09 Conforme a la calidad
	19 Tiempo de respaldo
0 Comunicación	10. Amabilidad en la atención
	20 Devolución de la llamada

Fuente: Confeccionado por la autora de este trabajo de investigación.

4. Formato de la Encuesta

El formato de la encuesta define, primeramente, el encabezado que incluye el nombre de la Universidad, Vicerrectoría, Facultad a la cual se pertenece, el nombre de la Maestría y el título de la encuesta

Seguido a esto, se define el objetivo del cuestionario y la importancia del mismo para la organización evaluada y sus clientes

Se establecen las instrucciones para diligenciar el cuestionario, en forma clara y concisa, dándole preponderancia al carácter confidencial de la encuesta y la importancia de la veracidad de las respuestas del cliente

Por último se presentan las veinte preguntas que conforman la encuesta El formato de la encuesta puede apreciarse en la **Figura No. 2**

Figura No. 2
Diseño de Cuestionario
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST- GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DENTRO DE LA GERENCIA DE MERCADEO

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de la Empresa con el propósito de evaluar la calidad del servicio que usted recibe

Agradezco su amable colaboración para lograr este objetivo Su respuesta nos permitirá poder responder oportunamente a sus necesidades y expectativas

INSTRUCCIONES

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted con relación al servicio que la Empresa ofrece. Califique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con un circulo el número que corresponda a lo que usted siente Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla

No 1 Encierre en un circulo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es **MUY INSATISFECHO** o sea, que no refleje lo que usted piensa que debe ser

No 2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es **INSATISFECHO** o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben ser

No 3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es **NEUTRAL** o sea, cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción

No 4 Encierre en un círculo el número 4 cuando usted considere que la respuesta es **SATISFECHO** o sea, cuando ese aspecto está de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser

No 5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considera que la respuesta es **MUY SATISFECHO** o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

COMO CLIENTE DE ESTA EMPRESA CONSIDERO QUE

01	El nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido	1 2 3 4 5
02	El conocimiento de productos del asesor de proyectos al momento de ser atendido	1 2 3 4 5
03	La agilidad en la instalación del producto por parte de la la Empresa	1 2 3 4 5
04	La calidad del producto que compró	1 2 3 4 5
05	La oportunidad en la prestación del servicio frente a un reclamo	1 2 3 4 5
06	El nivel de satisfacción con la imagen de la Compañía en relación con la seriedad	1 2 3 4 5
07	La entrega del producto por parte de la Empresa cumple con lo establecido	1 2 3 4 5
08	La calidad del producto de la competencia frente a la que ofrece la Compañía	1 2 3 4 5
09	La garantía del producto conforme con la calidad de los productos	1 2 3 4 5
10	El grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en lo que se refiere a amabilidad en la atención	1 2 3 4 5
11	El nivel de satisfacción con respecto a los servicios post-venta	1 2 3 4 5
12	La capacidad de asesoría por parte del ejecutivo de proyectos	1 2 3 4 5
13	La calidad en la instalación del producto por parte de la la Empresa	1 2 3 4 5
14	El precio del producto que compró	1 2 3 4 5
15	La eficiencia en la solución de problemas o reclamos	1 2 3 4 5
16	El nivel de satisfacción con la imagen de la Empresa en relación a la solidez financiera	1 2 3 4 5
17	La entrega del producto coincide con las referencias solicitadas	1 2 3 4 5
18	La línea de producto de la competencia frente a la que ofrece la Compañía	1 2 3 4 5
19	La garantía del producto ofrece un tiempo de respaldo	1 2 3 4 5
20	El grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en lo que se refiere a devolución de la llamada	1 2 3 4 5

5. Perfil de los Entrevistados

El criterio utilizado para escoger a los clientes a los cuales se les aplicará la encuesta ha sido en base a un análisis de los clientes que ha reportado compras a la Empresa en los tres últimos años. De esta información, se hizo un listado y se escogieron al azar, a los clientes a los cuales se le aplicaría la encuesta. Como bien se mencionó anteriormente, se utilizará el método de Escala de Likert y las entrevistas se realizarán de manera anónima.

Estos clientes de sistemas modulares y mobiliario de oficina han comprado en forma periódica, adquiriendo ya sea elementos adicionales a los sistemas, mobiliario independiente como sillas y archivadores o han realizado alguna remodelación o reubicación de sus oficinas. Estos clientes compran dos, tres y hasta cuatro veces al año alguno de los productos que la Compañía ofrece.

Dentro de esta categoría de clientes se puede decir que son empresas transnacionales y nacionales, las cuales se tienen que ajustar a las necesidades cambiantes de funciones y personal. Asimismo, estas compañías se preocupan porque su mobiliario sea funcional, ofreciendo así un mejor ambiente de trabajo a su recurso humano, lo cual incrementa no sólo la productividad sino también la motivación.

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

El resultado de la investigación depende en gran medida de la aplicación de la encuesta, por lo que la misma debe considerar todos los instrumentos que se han desarrollado en este capitulo sin dejar que los procedimientos de aplicación influyan en los resultados de la misma

1. Hipótesis de Trabajo

Una vez planteado el problema y determinado el marco teórico en el cual se desarrollará la investigación, es necesario formular una guía hacia el problema que surge de la investigación

Como bien dice el autor **Hernández, Roberto y Fernández, Carlos, op. cit**., las hipótesis indican lo que se está buscando y tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones **(pág. 76)**

En el caso particular de esta investigación la hipótesis pretende conocer la influencia que pueden tener en los clientes las siguientes variables servicio, atención personalizada, instalación, producto, reclamo, imagen, entrega, competencia, garantía y comunicación en la nueva Sección de Servicio al Cliente

La investigación y, muy específicamente, la encuesta, definirá la realidad de la hipótesis planteada, ya que hasta el momento es sólo una proposición tentativa con respecto a las relaciones entre algunas variables Al evaluar los resultados de la encuesta se podrá comprobar o no la hipótesis y sustentar sus razones

2. Definición del Tamaño de la Muestra

Para poder realizar la encuesta es necesario analizar la población a la cual se le aplicará la misma, teniendo claro como población, el conjunto de personas base del análisis estadístico En este caso, la unidad de análisis serán personas, específicamente, clientes de la Empresa

El tamaño de la muestra se realizó, luego de hacer un listado y enumerar los nombres de los clientes del 1 al 200 De ésta información, se escogieron 30 nombres, los cuales representan la muestra, es decir el 15%, aplicado por la autora de la investigación.

A continuación se muestra la fórmula utilizada para definir la muestra, explicada en el párrafo anterior.

	n/N	x	100	=	%

En donde.

	n	=	Número de encuestados
	N	=	Población

Reemplazando

	n	=	30 (200 x 15%)
	N	=	200

3. Recolección de Datos

Para toda investigación se tienen a disposición dos tipos de datos los datos primarios y los datos secundarios En esta investigación los datos primarios son la fuente de información más importante y se recogen directamente de los participantes a través de encuestas

Los datos secundarios se obtienen dentro y fuera de la Empresa, para algún objetivo distinto de la investigación actual Estos son estudios sobre participación de mercado, publicidad de la competencia, informes sobre conducta del consumidor, reportes de ventas y demás Toda esta información, por un lado, es generada en la organización para sus propios fines y, por el otro, la que ha sido recolectada del medio para analizar la competencia y el entorno en general

Después de haber establecido la muestra, la encuesta fue aplicada durante tres semanas y se hicieron entre dos y tres encuestas por día Cada encuesta tuvo una duración entre 35 y 50 minutos, teniendo en cuenta el tiempo de que disponía el cliente Se hizo necesario la utilización de citas previas, para la recolección de información por este método

A cada entrevistador se le explicó el objetivo del cuestionario y las instrucciones, para que el mismo fuera desarrollado en forma clara y concisa De igual forma, se hizo mucho énfasis en que a cada uno de los niveles de satisfacción ha seleccionar le correspondería una calificación de 1 a 5 **Ver Figura No. 2**

4. Tabulación

Para lograr medir los resultados, en este caso, las actitudes de los encuestados, es necesario utilizar el método de escalamiento tipo Likert Luego, se procede a tabular todos los datos de la encuesta y, posterior a esto, analizar los resultados.

Al medir las actitudes de los entrevistados se puede decir que se evalúa una disposición de ánimo expresada exteriormente que bien puede ser positiva o negativa, alta o baja y aquí es donde entra en juego medirlas

Este método no es más que un grupo de ítems presentados en forma de juicios y frente a los cuales los entrevistados deben responder Cada entrevistado debe elegir uno de los cinco puntos de la escala, dependiendo de su relación ante la afirmación Cada punto tiene un valor en números y a cada afirmación se le asigna su puntuación hasta sumar todas las afirmaciones.

La dirección de las afirmaciones puede ser favorable y desfavorable En este caso las afirmaciones de la encuesta son positivas y se califican generalmente de la siguiente manera:

(1) Muy insatisfecho

(2) Insatisfecho

(3) Neutral

(4) Satisfecho

(5) Muy satisfecho

Se puede decir entonces que al estar el entrevistado más de acuerdo la puntuación es mayor y a lo inverso

En el **Cuadro VI, Hoja de Tabulación**, se muestran los valores de las afirmaciones de acuerdo a la escala explicada anteriormente En la primera columna, aparece el No de Pregunta, en la segunda los puntajes de cada una

de las respuestas obtenida y, en la última columna, aparecen los puntajes totales que incluyen la tabla de valonzación de, subdividida en los siguientes niveles:

1 y 2 Insatisfecho / Muy insatisfecho

3 Neutral

4 y 5 Satisfecho / Muy satisfecho

0 Sin respuesta

En el lado izquierdo de la tabla se pueden observar las filas con las respuestas a las preguntas que se están tabulando. En este caso, las filas indican el número de las veinte preguntas de la encuesta, que a su vez representan las diez variables objeto de investigación.

Cada una de las respuestas obtenidas fueron marcadas con un cotejo en la columna de puntaje donde se encuentran los diferentes niveles de aceptación de acuerdo a la tabla de valonzación. Se procedió a tabular, en igual forma, todas las encuestas. Luego se sumó el total de respuestas de cada pregunta anotándose en la columna total de puntajes, respectivamente.

CUADRO VI: HOJA DE TABULACION

S/MS = Satisfecho / Muy Satisfecho
N = Neutral
I/MI = Insatisfecho / Muy Insatisfecho
S/R = Sin respuesta

No. De Preg	PUNTAJES				PUNTAJES TOTALES			
	4 – 5 S/MS	3 N	1 – 2 I/MI	0 S/R	4 – 5 S/MS	3 N	1 – 2 I/MI	0 S/R
01																														0	9	6	15	0
02																																								0	22	6	2	0
03																																	0	7	4	19	0
04																																										0	24	2	4	0
05																																								0	8	1	21	0
06																																									0	7	3	20	0
07																																								0	9	3	18	0
08																																										0	20	2	8	0
09																																						0	6	3	19	0
10																																									0	11	3	16	0
11																																									0	7	2	21	0
12																												0	17	3	10	0
13																																											0	7	1	22	0
14																													0	10	7	13	0
15																																														0	4	2	24	0
16																																								0	22	6	2	0
17																																																0	9	1	20	0
18																																									0	18	4	8	0
19																																																				0	10	2	18	0
20																																																0	9	5	16	0

FUENTE: Confeccionado en base a las encuestas.

C. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

1. Concentración de Resultados

Del **Cuadro VI, Hoja de Tabulación,** se obtienen los datos para estructurar el **Cuadro VII,** el cual ha sido denominado, **Concentración de Resultados** En este **Cuadro** se concentran los resultados de las respuestas por preguntas, obtenidos **del Cuadro VI** Asimismo, se anota la clasificacion de respuesta, la cual recopila el total de las respuestas por variable y los porcentajes de cada una

Durante el proceso analítico de esta investigación los datos se descomponen en pequeñas unidades que se someten a un examen cuidadoso, para luego ser armados nuevamente en un patrón significativo Esto se puede observar en el **Cuadro VII**, que recoge los puntajes y porcentajes finales, los cuales establecen las bases para la confección de los gráficos, que se presentan en el siguiente punto

CUADRO VII: CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

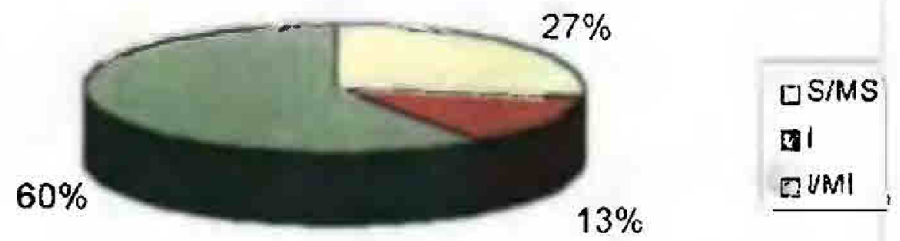
VARIABLES	No DE PREG	TOTAL DE RESPUESTA POR PREGUNTAS				PUNTAJES CLASIFICACIÓN DE RESPUESTA				TOTALES PORCENTAJES			
		S/MS	I	I/MI	S/R	S/MS	I	I/MI	S/R	S/MS	I	I/MI	S/R
1 SERVICIO	01	9	6	15	0	16	8	36	0	27	13	60	0
	11	7	2	21	0								
	TOTAL	16	8	36	0	60	60	60	60				
2 ATENCIÓN PERS	02	22	6	2	0	37	9	12	0	65	15	20	0
	12	17	3	10	0								
	TOTAL	39	9	12	0	60	60	60	60				
3 INSTALACIÓN	03	7	4	19	0	12	6	42	0	20	10	70	0
	13	5	2	23	0								
	TOTAL	12	6	42	0	60	60	60	60				
4 PRODUCTO	04	24	2	4	0	34	9	17	0	57	15	28	0
	14	10	7	13	0								
	TOTAL	34	9	17	0	60	60	60	60				
5 RECLAMO	05	8	1	21	0	12	3	45	0	20	5	75	0
	15	4	2	24	0								
	TOTAL	12	3	45	0	60	60	60	60				
6 IMAGEN	06	7	3	20	0	29	9	22	0	48	15	37	0
	16	22	6	2	0								
	TOTAL	29	9	22	0	60	60	60	60				
7 ENTREGA	07	9	3	18	0	18	4	38	0	30	7	63	0
	17	9	1	20	0								
	TOTAL	18	4	38	0	60	60	60	60				
8 COMPETENCIA	08	20	2	8	0	38	6	16	0	63	10	27	0
	18	18	4	8	0								
	TOTAL	38	6	16	0	60	60	60	60				
9 GARANTÍA	09	6	3	21	0	15	5	39	0	27	8	65	0
	19	10	2	18	0								
	TOTAL	16	5	39	0	60	60	60	60				
0 COMUNICACIÓN	10	10	4	16	0	18	8	34	0	30	13	57	0
	20	8	4	18	0								
	TOTAL	18	8	34	0	60	60	60	60				

Fuente: Confeccionado en base a la información obtenida de la Hoja de Tabulación.

2. Resultados por Variables

La **figura No. 3**, recoge la gráfica que representa la variable **No. 1 SERVICIO**, en donde treinta y seis de sesenta (36/60) respuestas, equivalente al sesenta por ciento (60%) de Insatisfecho. Los encuestados indicaron que no están muy satisfechos con el servicio que la Empresa ofrece, tanto en términos generales como en servicios de post-venta.

Figura No. 3
GRÁFICA DE LA VARIABLE No.1
SERVICIO



Fuente: La autora de la investigación.

La **figura No. 4** recoge la gráfica que muestra la variable **No. 2 ATENCIÓN PERSONALIZADA**, en donde treinta y nueve de sesenta (39/60) respuestas, equivalente al sesenta y cinco por ciento (65%) de Satisfecho. Los encuestados señalaron que reciben una buena atención personalizada, en relación a la asesoría y conocimiento de los productos.

Figura No. 4
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 2
ATENCIÓN PERSONALIZADA



Fuente: La autora de la investigación.

La **figura No. 5** muestra la gráfica que señala la variable **No. 3, INSTALACIÓN** indica que cuarenta y siete de sesenta (47/60) respuestas, perteneciente al setenta por ciento (70%) de Insatisfecho. Los clientes entrevistados definieron que hay deficiencias en el proceso de instalación.

Figura No. 5
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 3
INSTALACIÓN



Fuente: La autora de la investigación.

La **figura No. 6**, muestra la gráfica de la variable No. **4, PRODUCTO**, que treinta y cuatro de sesenta (34/60) respuestas, corresponde al cincuenta y siete (57%) de Satisfecho; lo que indica que los entrevistados están conformes con los beneficios que ofrecen los productos de la Empresa.

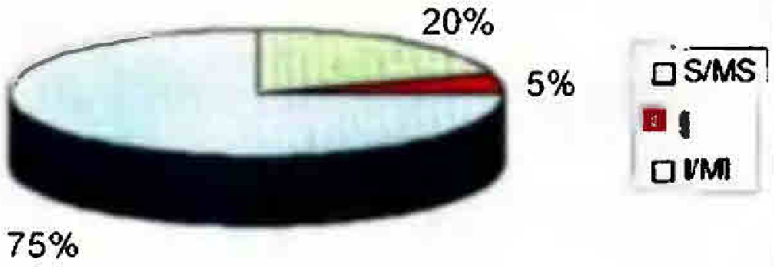
Figura No. 6
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 4
PRODUCTO



Fuente: La autora de la investigación.

La **figura No. 7**, muestra la variable **No. 5 RECLAMO**, en donde cuarenta y cinco de sesenta (45/60) respuestas, representa el setenta y cinco por ciento (75%) de Insatisfecho. Esto indica que los clientes consideran ineficiente el servicio en cuanto a la solución de los problemas y reclamos.

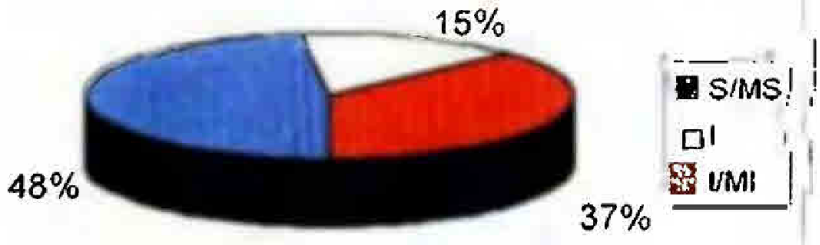
Figura No. 7
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 5
RECLAMO



Fuente: La autora de la investigación.

La **figura No. 8**, muestra la gráfica de la variable **No. 6, IMAGEN**, la cual señala el cuarenta y ocho por ciento (48%) de Satisfecho, es decir, veintinueve de sesenta (29/60) respuestas. Este porcentaje muestra que los encuestados tienen una imagen buena de la Empresa.

Figura No. 8
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 6
IMAGEN



Fuente: La autora de la investigación.

La **figura No. 9** muestra la gráfica de la **variable No. 7**, **ENTREGA** la que señala treinta y ocho de sesenta (38/60) respuestas, equivalente al sesenta y tres por ciento (63%) de Insatisfecho. Esto quiere decir que los clientes no están satisfechos con la entrega del producto.

Figura No. 9
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 7
ENTREGA



Fuente: La autora de la investigación

La **figura No. 10**, recoge la gráfica que representa la variable **No. 8**, **COMPETENCIA**, en donde treinta y ocho de sesenta (38/60) respuestas, equivalente al sesenta y tres por ciento (63%) de Satisfecho. Los encuestados indicaron que están satisfechos con la calidad y línea de productos que la Empresa ofrece.

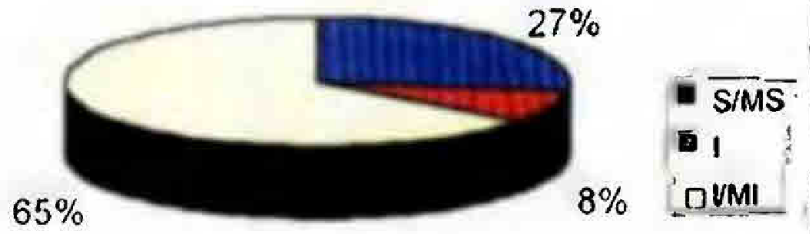
Figura No. 10
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 8
COMPETENCIA



Fuente: La autora de la investigación

La figura **No. 11**, muestra la gráfica que señala la variable **No. 9, GARANTÍA**, la que indica que treinta y nueve de sesenta (39/60) respuestas, perteneciente al sesenta y cinco por ciento (65%) de Insatisfecho. Los clientes entrevistados no están conformes con la cobertura de la garantía.

Figura No. 11
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 9
GARANTÍA



Fuente: La autora de la investigación

La **figura No. 12,** muestra la gráfica de la variable **No. 10, COMUNICACIÓN**, que señala que treinta y cuatro de sesenta (34/60) respuestas, corresponde al cincuenta y siete (57%) de Insatisfecho; lo que indica que los clientes no están conformes con la atención telefónica que le brinda el personal de la Empresa.

Figura No.12
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 10
COMUNICACIÓN



Fuente: La autora de la investigación

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA DISEÑAR UNA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

A. PAPEL DE LA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

1. Papel de la Mercadotecnia

En todos los países, inclusive en Panamá, se están derribando las barreras para la competencia, permitiendo el ingreso de nuevos competidores muy agresivos. La competencia no sólo se está intensificando, sino que además las reglas del juego están cambiando rápidamente Estos desarrollos le dan mayor importancia a una mercadotecnia efectiva

El concepto de **Mercadeo**, es una filosofía que pretende guiar a una organización comercial hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de un conjunto coordinado de actividades que también permiten a la organización el logro de sus objetivos

Si bien el producto debe ajustarse a las necesidades del cliente, el servicio entra en juego como parte de esa satisfacción que el cliente busca. Para crear una nueva ventaja competitiva la Gerencia de Mercadeo requiere el desarrollo o la adquisición de habilidades de mercadotecnia que logren establecer una nueva ventaja competitiva y como resultado final, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes Cuando la calidad del servicio

se vinculó de manera explícita con la satisfacción del cliente fue cuando se considera que los mercadólogos también tenían una función importante dentro de este aspecto

El papel de la Gerencia de Mercadeo es hoy en día más agresivo, pues debe además de todas sus actividades crear nuevas y constantes técnicas que mantengan clientes satisfechos y sobre todo clientes leales. Por todas estas razones, esta Gerencia ha decidido incorporar una estrategia enfocada a mejorar los aspectos del servicio que la Empresa ofrece, creando una Sección de Servicio al Cliente que ofrezca, al igual que los productos, satisfacción a los clientes

2. Razones para ofrecer un servicio de calidad

Después de consultar en varias obras se ha determinado que en todas las épocas se ha dejado claro que "El cliente siempre tiene la razón

Sin embargo, a pesar de las afirmaciones, las compañías han estado lejos del cliente Su atención principal han sido los productos, los costos y, por ende, las utilidades El cliente se encuentra muy lejos de sus intereses Las empresas han tenido compradores, no clientes; les han comprado, no han tenido que vender

El mundo ha dado un giro, las economías se han globalizado, los mercados han liberalizado las barreras de entrada y la competencia es cada día más intensa. Los productos se estandanzan, y los monopolios desaparecen. De unos mercados de demanda con pocos productos y muchos clientes, pasamos a unos mercados de oferta con muchos productos y muchos clientes.

Los productos, en este nuevo mercado dejan de ser los únicos diferenciados, la ventaja competitiva y las compañías tienen que empezar a reposicionarse.

En ese reposicionamiento, el cliente aparece con más autonomía, con mayor capacidad negociadora. De esclavos de los monopolios, sin capacidad negociadora, entran en un mercado que representa su liberación y en el cual el poder de negociación está totalmente en manos del cliente. El cliente decide a quién y cuándo comprarle.

El producto y su calidad seguirán siendo elementos de competitividad. Sin embargo, el valor agregado que genere el servicio recibido se convierte en un factor fundamental en la decisión de compra.

Así, el servicio al cliente, aparece como el gran factor diferenciador en el mercado. El reto para la Empresa en estudio es entonces, encontrar una

estrategia que permita a las compañías construir una ventaja competitiva que las diferencie de otras.

Esa ventaja competitiva es **la excelencia en el servicio al cliente**. El servicio al cliente se convierte así, en la estrategia, en el nuevo producto, indispensable para sobrevivir en los mercado de hoy

3. Filosofía de la Sección de Servicio al Cliente

a) Objetivos

La Sección de Servicio al Cliente enfoca su atención hacia el cliente, mediante el conocimiento y satisfacción de sus expectativas, antes, durante y después de haber entregado sus productos y servicios. Esta Sección pretende enfocar y evaluar su labor por medio de los siguientes objetivos

1. Métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas completas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios. Conocer a los clientes, tener bases de datos confiables y manejar sus perfiles
2. Sistemas de atención continua a clientes, atendiéndolos con efectividad, prontitud y a plena satisfacción, en especial cuando

solicitan información, asistencia o expresen comentarios y quejas

3 Metodología para medir el nivel de satisfacción del cliente respecto de los productos y servicios de la empresa, así como información clave que refleje probables comportamientos y requerimientos futuros

A través del cumplimiento de estos objetivos la Empresa podrá obtener algunos beneficios, tales como

- Diseñar y producir los productos de manera que satisfagan las expectativas expresadas por los clientes, logrando mayor penetración en el mercado
- Retener clientes al mantener y recuperar su confianza a través de resolver con eficacia
- Optimizar costos al eliminar características no necesarias de productos y servicios y al disminuir el nivel de quejas al tomar acción para eliminar las causas que las provocan.

b) Característica del Servicio al Cliente

Si bien la Gerencia de Mercadeo ha enmarcado dentro de su estrategia ofrecer un Servicio de Calidad a los clientes, es necesario que se determinan claramente las características del Servicio al Cliente. Esta información se ha

desarrollado para que sea parte del enfoque que le será transmitido al personal que estará a cargo de esta Sección, y de igual forma, al resto del recurso humano de la organización. Es importante dejar claro, que esta investigación ha sido desarrollada en busca de una solución que ha detectado la Gerencia de Mercadeo en cuanto al servicio actual que la empresa ofrece, sin dejar de mencionar las funciones de mercadeo que esta Sección debe desempeñar.

De manera breve se mencionan las características del servicio al cliente.

1. El servicio al cliente es un **intangible**. Es fácil de percibir, aún cuando tiene algunos elementos objetivos.
2. Es **perecedero**. Se produce e instantáneamente se consume.
3. Es continuo. La empresa que lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es **integral**. Toda la empresa es responsable en la producción del servicio, de allí que el papel de cada empleado contribuye fundamentalmente en la calidad del ciclo del servicio. Este resultado puede generar satisfacción o insatisfacción en los clientes.
5. **Promesa básica**, la oferta del servicio, es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige lo que prometemos".
6. El **foco** del servicio es la satisfacción completa de las necesidades y

expectativas de los clientes.

7 Es **valor agregado** Al ofrecer servicio se asegura la permanencia y lealtad del cliente

c) Componentes del Servicio al Cliente

Asimismo, se ha considerado importante definir los componentes del Servicio al Cliente, para una mejor comprensión del concepto por parte de los empleados. A continuación se detallan los componentes:

1 **Carácter tangible** es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación Se puede mencionar la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación

2 **Fiabilidad** consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento

3 **Rapidez**, se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente Se ha demostrado, por ejemplo, que la rapidez del paso por caja, es una variable a la cual el cliente es muy sensible

4 **Competencia** del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio Para ello el

personal debe estar bien formado.

5 **Cortesía** expresada a través de la educación, la amabilidad y e respeto del personal hacia el cliente, actitud amistosa del personal que tiene contacto con el cliente

6 **Credibilidad** es decir, honestidad de la empresa tanto en sus palabras como en sus actos como por ejemplo en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, servicio post-venta

7 **Seguridad** ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio

8 **Accesibilidad** que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee

9 **Comunicaciones** se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección

10 **Conocimiento del consumidor**: se trata el esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA SECCIÓN

La Sección de Servicio al Cliente está ubicada, en la estructura organizacional, dentro de la Gerencia de Mercadeo, y deberá reportar a la misma. A pesar de que esta Gerencia, en la estructura actual de la Empresa, es independiente de la Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones, deberá mantener de ahora en adelante una estrecha relación con cada uno de estas Gerencias. Esta Sección debe buscar retroalimentación de las mencionadas Gerencias para poder ofrecer a los clientes información veraz y actualizada

1. Representantes de Servicio al Cliente

La nueva estructura de la Gerencia de Mercadeo que incorpora la Sección de Servicio al Cliente describe las funciones del personal a cargo, los que han decidido llamarse, Representantes de Servicio al Cliente

a) Selección de Personal

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, con los conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y valores pertinentes en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la Empresa aumentar los costes, en tiempo y dinero,

derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo, o lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Los individuos deben contar con características personales, como apariencia, voz, modales y personalidad. Se elegirán dos candidatos que deberán cumplir también con educación profesional y experiencia, en las áreas de mercadeo, administración, relaciones públicas o sicología y atención a clientes. Para desempeñar las funciones de Servicio al Cliente sería importante algún tipo de preparación en el área de Arquitectura o Diseño de Interiores, pero, definitivamente, es muy difícil ubicar un personal con este perfil.

En la selección del Personal se evaluarán los aspectos de la personalidad que determinen las tareas a realizar por cada uno de los Representantes. También se tomará en cuenta la sinceridad de los entrevistados para definir las tareas específicas de cada uno, aunque en términos generales las labores serán las mismas.

b) Función y Responsabilidades del Personal

Como bien se mencionó antes, esta Sección estará supeditada a los

lineamientos que estipule la Gerencia de Mercadeo y reportará directamente a ésta Los Representantes de Servicio al Cliente obtendrán toda la información necesaria del resto de los Departamentos de la Empresa, a través de la Gerencia de Mercadeo

A continuación se describen la función y responsabilidades que han de desempeñar los Representantes de Servicio al Cliente

- **Función**

Proporcionar a los clientes un servicio de máxima calidad, con énfasis especial en el reconocimiento de las necesidades del cliente y en la venta de los productos apropiados. Desempeña un papel activo en el desarrollo y el mantenimiento de buenas relaciones con el cliente Es importante anotar, que el papel del Representante es motivar y orientar al cliente hacia la venta, sin embargo, ésta función será desarrollada por los Asesores de Proyectos, quienes actúan como vendedores y quienes tendrán que asesorar en el momento mismo en que se desarrolla un proyecto. El Representante estará en capacidad de hacer ventas, específicamente, de elementos o accesorios adicionales, en donde la Asesoria se simplifica con la adquisición de una repisa, un archivador, un teclado y otros

- **Responsabilidades**

Dentro de las responsabilidades de los Representantes de Servicio al Cliente están las siguientes

Presentar y comunicar el mejor servicio posible al cliente

- Atender a todos los clientes con una actitud cortés y amistosa.
- Proporcionar un servicio rápido, preciso y amistoso
- Dirigirse a los clientes por su nombre siempre que sea posible

Vender los productos y servicios de la Empresa y mantener las relaciones con el cliente

- Hacer ventas de los productos al menudeo, identificando a los prospectos válidos y refiriéndolos a un Asesor de Proyectos, en caso de que sea un proyecto a desarrollar Se debe dedicar a la venta de productos de menudeo.
- Desarrollar nuevos negocios, familiarizando a quienes no son clientes con los productos y a los clientes actuales con los nuevos productos y servicios adicionales que no están utilizando en la actualidad

Proporcionar una operación rápida y eficiente a nivel profesional

- Recibir y atender a los clientes que llegan al showroom en busca de una consulta
- Ofrecer información y consultas telefónicas referentes a la adquisición de nuevos productos y/o accesonos. La información solicitada pueda estar relacionada a los siguientes servicios que la Empresa ofrece: mantenimiento, instalación y entrega.
- Enviar cotizaciones y ordenes de compra, en caso, de que la venta haya sido manejada por alguno de los Representantes
- Verificar el status que tiene la orden de mantenimiento, instalación, entrega y reportarlo al cliente
- Manejar de las quejas y solución de problemas
- Realizar llamadas telefónicas a los clientes para conocer las impresiones en cuanto al producto y a los servicios adicionales
- Mantener una base de datos actualizada para conocer a los clientes de la Empresa y su inversión
- Consultar con la Gerencia de Mercadeo en las situaciones que no son rutinarias.
- Preparar informe sobre las llamadas y casos tratados en su trabajo diario

C. MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Mejoramiento del Servicio

El mejoramiento del servicio actual depende de la Empresa y de los Empleados. La Empresa tiene como nueva filosofía la calidad en el servicio y la incorpora dentro de sus objetivos para que sea lograda a lo largo de toda la organización.

El personal es un elemento muy importante porque es el que está en contacto con los clientes, ya sea de una manera directa o indirecta, pues inclusive aquellos que no atienen al público desempeñan alguna labor, cuyo resultado final va a satisfacer las necesidades de los clientes.

a) De La Empresa

La encuesta ofreció resultados que sirven de marco para evaluar las características del servicio que la Empresa ofrece actualmente, como bien se hizo en el Capítulo Tercero. De esta forma, se puede dar énfasis en los aspectos en los cuales la Empresa no ha desarrollado un servicio de calidad para los clientes y, por supuesto, incorporar servicios adicionales que representen un valor agregado para los mismos.

Resulta interesante notar que los clientes sienten insatisfacción en lo que respecta al servicio en general, por ejemplo, sesenta por ciento como resultado (60%), en lo que respecta a instalación setenta por ciento (70%), reclamo setenta y cinco por ciento (75%), entrega sesenta y tres por ciento (63%), garantia sesenta y cinco por ciento (65%) y comunicación cincuenta y siete por ciento (57%) De estos datos se extrae como conclusión que la inexistencia de un buen servicio conlleva la insatisfacción de más de la mitad de los clientes, esto junto con la presión de la competencia y la posición cada dia más exigente de los consumidores lleva una salida a la apuesta firma por la calidad

De acuerdo a los resultados hay otras vanables a favor, pues han sido consideradas como satisfactorias para los clientes referentes a la calidad del producto imagen de la empresa, atención personalizada y productos de la competencia vs los de la empresa Sin embargo, es importante considerar que cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia componentes Lo juzga como un todo, lo que prevalece es la impresión del conjunto, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio. Es pues, esencial en la politica de calidad de servicio incorporar, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos.

Se puede concluir que la política de la Sección de Servicio al Cliente debe

iniciarse poniendo atención a la instalación, los reclamos, la entrega de los productos, la garantía y la comunicación

b) Del Empleado

La Calidad Total, incluye el concepto de cliente interno Al hablar de satisfacción al cliente, no se debe limitar a pensar en el cliente externo, aquel que recibe el producto o servicio de la empresa Se debe referir, igualmente, a las personas que ocupan los puestos de trabajo en la organización

La filosofía de la Gerencia de Mercadeo sugiere que todos los empleados pueden contribuir a lograr la satisfacción del cliente en cada detalle Para brindar un servicio superior es necesario que exista una cadena de calidad que se extienda desde el momento de la verdad (ese acto perceptivo trascendente por el cual el cliente prueba el producto), a través de toda la organización, incorporando a todas las personas, los procesos y la infraestructura

Si bien esta investigación propone la creación de una Sección que atienda las inquietudes de los clientes, son todos los empleados de la Empresa los involucrados a participar de esta labor. La Sección de Servicio al Cliente deberá establecer un mecanismo que posibilite escuchar la voz de los encargados de esta Sección y demás empleados, regularmente Esta

información, ayudará a definir la estrategia de la empresa, evaluar el desempeño, determinar cuáles son las prioridades a mejorar, perfeccionar los procesos y sistemas, responder a los problemas y demandas del cliente y mejorar productos y servicios, y finalmente, educar y entrenar a empleados

La gestión de las personas genera rentabilidad, calidad progreso y liderazgo. La gente se debe enfocar, no en sus tareas, sino en la actitud y el compromiso con el cliente y asumir el cargo, sin importar el nivel, como la suma de actitud, compromiso y tarea

En el logro de estos objetivos hay que transformar comportamientos y no pensamientos La vocación de servicio se logra en la medida en que las personas entiendan que su razón de ser en la Empresa no es cumplir unas tareas, sino aportar al negocio de la organización

Ello debe conducir a que en las empresas, quienes tengan contacto con un cliente se sientan como un "anfitrión", sin importar el cargo La gente debe entender que se trabaja para el cliente y no para los jefes. De ese modo, también valora más su función y mejora su actitud al sentirse parte de un equipo preocupado por ofrecer satisfacción

2. Modelo de la Calidad en el Servicio

Es importante retomar el concepto de que el Servicio al Cliente es una función estrictamente reactiva que responde, de modo excepcional, a los problemas o las quejas del cliente. Abarca a todo el personal que desempeña una labor de contacto con los clientes en prestación del servicio. Esta función se convierte en parte de la experiencia del cliente y en parte del producto mismo, aún cuando sus trabajos se hayan definido en términos estrictamente operacionales. De allí de equilibrar la eficiencia con la satisfacción del cliente.

Establecer un programa efectivo de Servicio al Cliente tomará algún tiempo, ya que éste implica no sólo la contratación de personal, sino dar el seguimiento adecuado para verificar que se están cumpliendo con los objetivos planteados. Además, será necesario cambiar la mentalidad de todo el personal de la Empresa, en cuanto a la importancia que tiene esta Sección dentro de las estrategias de mercadeo, en donde se busca, primordialmente, la satisfacción de los clientes, no sólo a través de productos de calidad, sino también de servicios adicionales.

Como se puede observar en la **Figura No. 13, Modelo de la Sección de Servicio al Cliente**, la Empresa debe implementar los cuatro factores que afectan la calidad del servicio. Estos factores son: comprender las necesidades

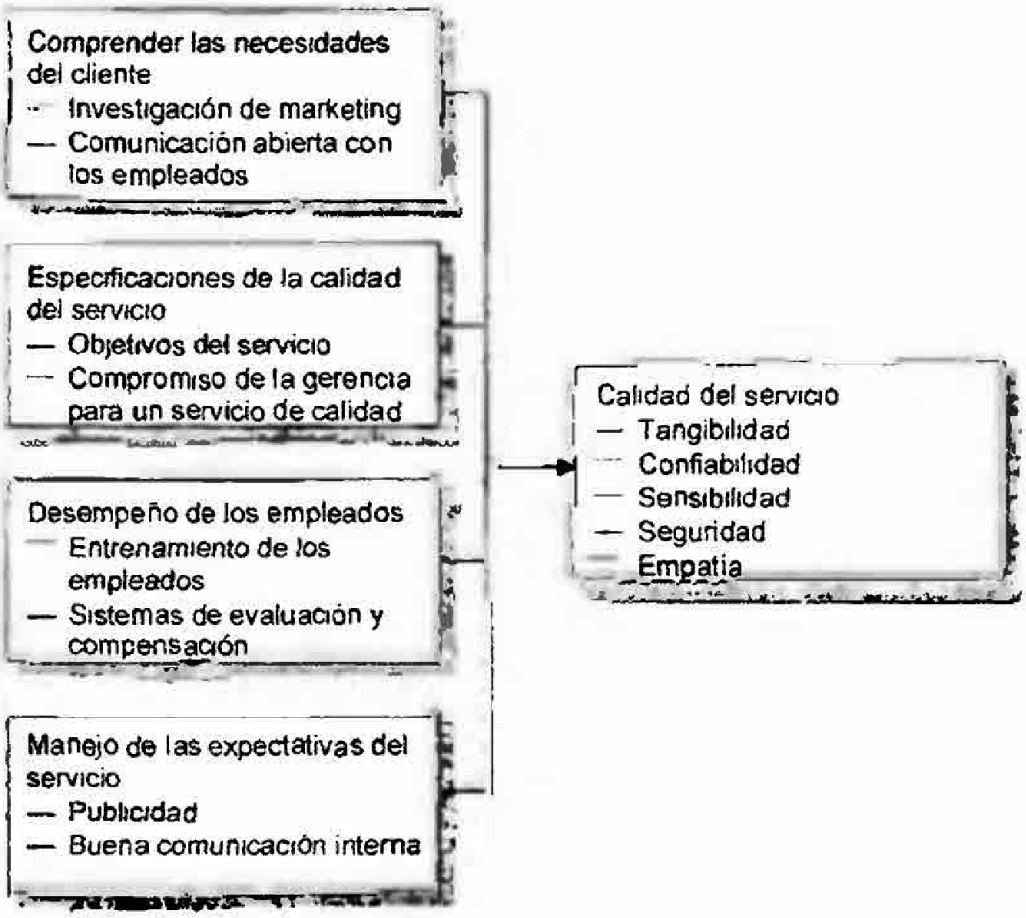
del cliente, especificaciones de la calidad del servicio, desempeño de los empleados, y manejo de las expectativas del servicio.

a) Comprender las necesidades del cliente

La Empresa debe comprender las expectativas del cliente en el momento de diseñar, no solamente, sus productos sino también sus servicios de post-venta y aquellos adicionales al producto. La Gerencia de Mercadeo planifica la aplicación de encuestas y grupos foco para descubrir las necesidades y expectativas de los clientes. En este punto, se debe escuchar la opinión de los empleados, ya que éstos son los que están en contacto con el cliente e interactúan a diario con ellos. La Gerencia de Mercadeo debe interactuar regularmente con los Representantes de Servicio para pedirles opiniones sobre cómo atender mejor las necesidades de los clientes. Asimismo, los empleados de esta Sección de Servicio al Cliente deben tener libertad de manifestar sus opiniones e ideas a la Gerencia de Mercadeo

Figura No. 13

MODELO DE LA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: **Confeccionado por la autora de este trabajo de investigación.**

b) Especificaciones de la Calidad del Servicio

La Empresa logra comprender las necesidades de sus clientes, después de aplicar la encuesta y analizar los resultados. En este punto, la Empresa debe establecer sus objetivos para ayudar a garantizar un servicio de calidad. Los objetivos deben ser planteados por la Gerencia de Mercadeo, desarrollados para cada uno del Departamentos de la Empresa y discutidos con sus respectivas Gerencias. En primer plano, se deben definir las especificaciones de la calidad del servicio en la Sección de Servicio al Cliente. Al definir especificaciones en cuanto al servicio se logra llegar a las necesidades expresadas por los clientes. El compromiso de la Gerencia de Mercadeo se convierte en modelo para los Representantes de Servicio al Cliente y los motiva a cumplir con las especificaciones del servicio.

c) Desempeño de los empleados

Luego de que la Gerencia de Mercadeo establezca fijar los estándares de la calidad del servicio, deberá encontrar las maneras de garantizar que los Representantes de Servicio al Cliente desempeñen bien su trabajo. Al desear incorporar la Sección de Servicio al Cliente, la Gerencia de Mercadeo tiene en cuenta que los empleados son el vínculo más importante con el cliente, y por tanto, su desempeño es fundamental para las percepciones que tiene el cliente

sobre la calidad del servicio. Ésta Gerencia debe desarrollar modelos de capacitación para asegurarse de que los empleados comprendan cómo deben realizar su trabajo. Se implementará un sistema de evaluación y compensación con base en medidas de rendimiento y por la ausencia de errores durante el trabajo, sin dejar de poner atención a los aspectos más importantes del trabajo como la amabilidad, trabajo en equipo, y satisfacción del cliente

d) Manejo de las expectativas del servicio

Las expectativas del servicio toman valor cuando se estudian las evaluaciones que el cliente hace sobre la calidad del mismo La Empresa se fijará expectativas realistas sobre el servicio que puede prestar y utilizará la publicidad y una buena comunicación interna para establecer tales expectativas En el desarrollo de estas expectativas deben estar presentes todos los Departamentos y comunicar a todos los empleados sobre qué servicios la Empresa ofrece y cómo los ofrece

La comunicación verbal de los clientes también define las expectativas de otros clientes, sin embargo, la Empresa no tiene control sobre estas situaciones El mejor método para garantizar una buena comunicación verbal es suministrando una calidad excepcional en el servicio.

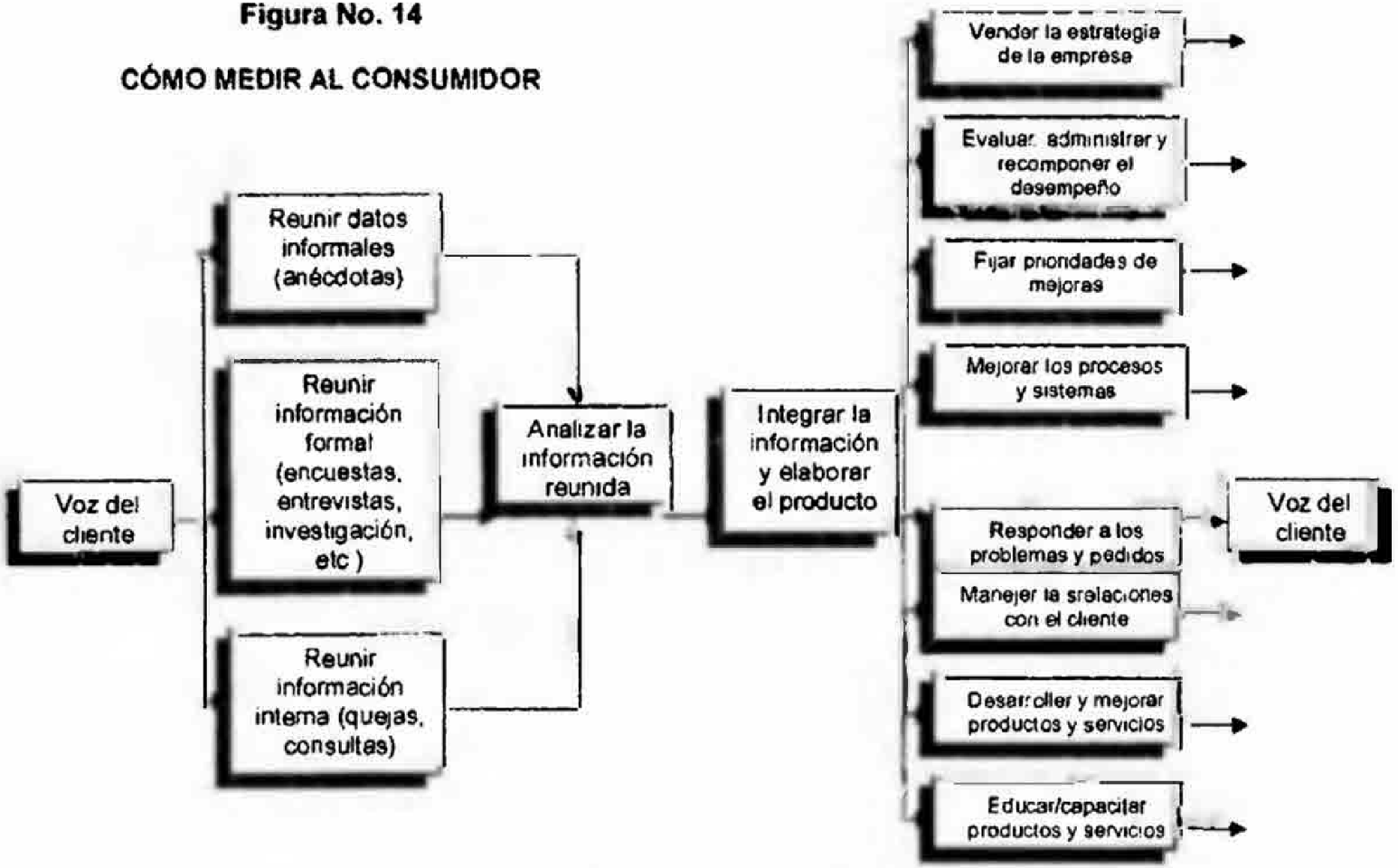
3. Cómo medir a los consumidores

El personal a cargo de la Sección utilizará tres canales a través de los cuales la Empresa puede recabar la opinión de sus clientes. En la **Figura No. 14**, se puede observar que el primer canal es el canal formal, este puede ser un cuestionario enviado a los clientes y respondido por los clientes que han tenido alguna experiencia con la Empresa. Los Representantes de Servicio al Cliente, orientados por la Gerencia de Mercadeo, aplicarán encuestas y sondeos pequeños que ayudarán a obtener información. Asimismo, se realizarán encuestas que podrán ser dirigidas también por la Gerencia de Mercadeo, pero aplicadas por alguna empresa de investigación de Mercados.

El otro canal es el marketing receptivo. Es decir, al escuchar una queja de un cliente, se olvida que es una oportunidad extraordinaria para mejorar. Es importante conocer las quejas registradas voluntariamente por los clientes, clasificarlas y trabajar sobre las más importantes y comunes para eliminar o reducir los problemas que causan. Esta información es pasiva, viene del mercado hacia la Empresa. Debe llevarse un registro diario de las quejas y de los momentos de verdad que experimentan los Representantes de Servicio al Cliente para luego exponerlos ante la Gerencia de Mercadeo y ésta pueda canalizar las quejas más comunes y buscar solución en los Departamentos que sean responsables. Al llevar un registro también se completa un histonal que sirva de parámetro a futuros comportamientos.

Figura No. 14

CÓMO MEDIR AL CONSUMIDOR



Fuente: PRIDE, William y Ferrell, O.C. 1997 **MARKETING CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS** Pág 128

El último canal es casual Se desarrolla de las interacciones entre los clientes externos y los Representantes de Servicio al Cliente y Asesores de Proyectos Por lo tanto, si la empresa escucha algo importante de un vendedor, estará escuchando a un cliente externo Es por eso, que es fundamental establecer un mecanismo que posibilite a la Gerencia de Mercadeo a escuchar la voz de los Representantes, vendedores y demás empleados de la primera linea regularmente

Como se puede observar en la **Figura No. 14**, la información recopilada a través de los diferentes canales ayudará a definir la estrategia del negocio, evaluar desempeño, determinar cuáles son las prioridades a mejorar, perfeccionar los procesos y sistemas, responder a los problemas y demandas del cliente, desarrollar y mejorar productos y servicios, y finalmente educar y entrenar a empleados de la primera linea

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Las encuestas realizadas en esta investigación revelan los siguientes resultados:

a) Que los clientes no están conformes con el servicio de instalación que la Empresa les ha brindado y, específicamente, las encuestas muestran que la instalación no se lleva a cabo de una manera ágil y eficiente. De una mala instalación se derivan otros problemas, por ejemplo, los reclamos. Esto afecta la imagen del producto, ya que el concepto de un servicio deficiente se traslada y se generaliza al resto de los aspectos de la Empresa.

b) Los reclamos no son atendidos con rapidez, de acuerdo a la encuesta aplicada a los entrevistados. Esto indica que no se le da la importancia que amerita, ya que estos reclamos son expuestos a los Asesores de Proyecto, los cuales deben desempeñar como función principal la asesoría y venta de productos y carecen del tiempo suficiente para darle seguimiento a las quejas de los clientes.

c) Los clientes se sienten insatisfechos con la entrega de los productos, ya que se presentan irregularidades en cuanto a lo ordenado y lo que fue

recibido Igualmente, se dan atrasos en la entrega que perjudican notablemente a los clientes Este problema revela irregularidades en la supervisión de los procesos de producción e instalación.

2. La globalización de los mercados ha propiciado que casi todos los países enfrenten el reto de incrementar la competitividad Es aquí donde las Empresas de nuestro país, al igual que las del resto del mundo, están buscando crear una ventaja competitiva que pueda diferenciar sus productos de los de la competencia La Gerencia de Mercadeo de la Empresa en estudio adopta la estrategia de ofrecer a sus clientes calidad en el servicio como una nueva ventaja competitiva Esta calidad adiciona un valor agregado al producto que la Empresa ofrece, logrando la diferenciación del resto de los competidores y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

3. Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener Por lo contrario, un cliente fiel representa una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costes), una compra media mayor, un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios y una estupenda herramienta de promoción, ya el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentará a más consumidores.

4. Al crear una Sección de Servicio al Cliente, con un enfoque de calidad, la Empresa asegura su permanencia en el largo plazo, mejora la productividad y obtiene una mayor satisfacción de los clientes, mediante el reforzamiento continuo de una cultura de trabajo de calidad

5. Una organización enfocada a ofrecer un Servicio de Calidad motiva, entrena y ayuda al personal a mantenerse alerta para atender las necesidades del cliente Los Representantes de Servicio al Cliente que realicen su trabajo, eficientemente, son capaces de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del cliente, su marco de referencia y sus necesidades Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior

6. La Gerencia de Mercadeo busca, a través de la Sección de Servicio al Cliente, dirigir y poner en práctica un Programa que involucre los siguientes aspectos:

a) **Contratar a los empleados adecuados** Los individuos cuyo trabajo requiere que interactúen con los clientes, deben poseer habilidades técnicas apropiadas, así como las características personales adecuadas, tales como: apariencia, voz, modales, personalidad y otros. Tal y como fueron mencionados arriba se tratará de ubicar a los dos Representantes de Servicio al Cliente,

dentro de lo que más sobresalen, por ejemplo, el que tenga mejor actitudes para el empleo del teléfono o el que se desenvuelva con el cliente mejor cara a cara.

b) **Capacitar bien a los empleados** En primer lugar, la capacitación debe desarrollar el nivel necesario de eficiencia para el buen desempeño de tareas específicas. En segundo, se debe instruir a los empleados acerca de su apariencia personal y/o sus modales por teléfono, su conducta hacia los clientes y el empleo de un lenguaje correcto Por último, es necesario desarrollar habilidades para el manejo de quejas y solución de problemas

c) **Educar a los clientes**. Es importante transmitir a los clientes cómo utilizar y aprovechar al máximo sus productos y servicios, lo que dará como resultado que éstos se sientan satisfechos y sean leales a la Empresa Se debe notificar previamente de cualquier atraso en los servicios de instalación, mantenimiento o entrega

d) **Educar a todos los empleados** El personal debe considerar las quejas de los clientes como una fuente de información útil para conocer lo que los clientes están buscando para satisfacer sus necesidades Tan sólo con escuchar la opinión de los clientes se podrá trabajar en el mejoramiento del Servicio al Cliente dentro de la Empresa Es necesario dirigir seminarios para combatir las actitudes negativas de los empleados y comunicar los

procedimientos para lograr interacciones efectivas con los clientes que han tenido una mala experiencia

e) **Ser eficientes para luego ser amables** La razón de ser de la Sección de Servicio al Cliente es dar respuesta a los problemas que confrontan los clientes de la Empresa, no ofrecer simpatía. Es necesaria la cortesía para mostrar al cliente el interés de buscar una solución a su problema y mitigar el sentimiento de disgusto que éste pueda tener. Para los Representantes de Servicio al Cliente lo más importante es resolver el problema con rapidez.

f) **Estandarizar los sistemas de respuesta**. Con el avance de la tecnología, la Sección empleará un sistema que le facilite a los Representantes los procedimientos para el manejo de indagaciones y quejas. De esta forma, la información registrada podrá ser fácilmente consultada y verificada para ofrecer a los clientes datos con veracidad y rapidez.

g) **Ser proactivo** Los Representantes de Servicio al Cliente deben mantener contacto permanente con los clientes, por ejemplo, ofrecer información acerca de nuevos productos de interés potencial para ellos y verificar si han tenido resultados satisfactorios ante sus problemas. El desarrollo del telemercadeo es la herramienta que esta Sección utilizará para buscar oportunidades de mantener la comunicación con los clientes. El personal a

cargo también dará seguimiento a las fechas de cumpleaños de los clientes y la actualización de la base de datos

h) **Evaluar el desempeño con regularidad**. Se establecerán estándares cuantitativos del desempeño para cada elemento del paquete de servicio al cliente. La Gerencia de Mercadeo medirá el desempeño real contra esos estándares y determinar las razones de cualesquiera variaciones, mediante encuestas de la satisfacción de los clientes entre una muestra representativa cada determinado tiempo

i) **Reconocimiento del trabajo** Este aspecto será considerado dentro del Programa, ya que el desempeño de los empleados que tienen contacto con los clientes y ofrecen un servicio de calidad son los aseguran la fidelidad de los clientes Estos empleados son los que transmitirán la voz de los clientes y tendrán una relación estrecha con la Gerencia de Mercadeo para recibir retroalimentación y escuchar sus sugerencias

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a los resultados de las encuestas se pueden enumerar las siguiente recomendaciones

a) Para solucionar el concepto que tienen los clientes con respecto a la instalación la Empresa debe evaluar los procedimientos y las técnicas que involucra el proceso de instalación Se debe capacitar al personal no sólo en la parte técnica sino en dar orientación para que los instaladores puedan notificar y buscar apoyo en la Sección de Servicio al Cliente, para hacer frente a los atrasos o cualquier tipo de percance que pueda solucionarse con una disculpa telefónica La nueva Sección debe velar por el cumplimiento de las instalaciones para poder ofrecer a los clientes una respuesta rápida, en caso de que llamaran para consultar el día y la hora de una instalación o la inconformidad de un trabajo terminado

b) A través de la Sección de Servicio al Cliente los clientes pueden encontrar una respuesta en el personal encargado, quienes pueden verificar el status de la orden de mantenimiento y programar el día que se le atenderá Esta Sección tendrá la facultad de programar una fecha para dar respuesta inmediata y luego consultar con el Departamento de Mantenimiento y confirmarle al cliente

c) La Empresa debe evaluar las labores de la Gerencia de Operaciones, de la cual se derivan dos importantes actividades la de producción e instalación La entrega del producto depende de la producción y en caso, de que no pueda cumplirse con el tiempo de entrega, se debe buscar apoyo en la Sección de Servicio al Cliente para notificar al cliente del atraso

2. Se recomienda ofrecer capacitación a los empleados en toda la organización, de acuerdo a los diferentes departamentos. Los seminarios deben estar orientados a ofrecer un servicio de calidad, trato amable, cortesía, manejo de quejas y situaciones difíciles y solución de problemas. Esta capacitación debe dirigirse, específicamente, a la Sección de Servicio al Cliente, Asesores de Proyectos, y personal de Instalación y Mantenimiento, ya que éstos son los que desarrollan una relación con los clientes y están presentes en los momentos de la verdad.

3. La Empresa debe contratar los servicios de una empresa especialista en reclutamiento de Personal para que realice la selección del Personal, pues dentro de la Estructura de la Empresa no existe una Gerencia de Recursos Humanos. Las contrataciones actuales las realiza cada Departamento que tenga la necesidad de emplear nuevo personal, sin embargo, para la nueva Sección se debe verificar que el personal sea altamente calificado en el área de Servicio al Cliente

4. La Gerencia de Mercadeo debe ingresar esta Sección de Servicio al Cliente para lograr una ventaja competitiva frente a los competidores El plan a desarrollar debe ser puesto en marcha en los próximos tres meses antes de que finalice el año El personal a cargo debe seleccionarse con mucha cautela y el mismo, debe recibir una capacitación de al menos un mes Esta capacitación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: productos y servicios de la Empresa, historia y funcionamiento actual: importancia del Servicio al Cliente, sus componentes y otros, y las funciones y responsabilidades del cargo

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ALBRECH, Karl 1996 **EL PODER DEL CLIENTE.** Editonal Norma Colombia 245 págs

BERRY, Leonard. 1996 **¡UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA!** Editonal Norma Colombia. 344 págs

CANTÚ, Humberto 1997 **DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD.** McGraw-Hill Interamencana Editores, S.A. de C.V México 365 págs

COBRA, Marcos y **ZWARG**, Flavio. 1991 **MARKETING DE SERVICIOS** McGraw-Hill. México 279 págs.

CUNNINGHAM, William, **ALDAG**, Ramón, et al 1991 **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN** Grupo Editorial Iberoamérica México 513 págs

CHRUDEN, Herbert y **SHERMAN**, Arthur. 1990. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL** Cía. Editonal Continental, S A México 661 págs

DRUCKER, Peter 1985 **LA DISCIPLINA DE LA INNOVACIÓN.** McGraw-Hill Interamencana Editores. S A. de C.V México. 129 págs

FISCHER, Laura. **MERCADOTECNIA.** 1990. McGraw-Hill México. 452 págs

GINEBRA, Joan y **ARANA**, Rafael, 1990 **DIRECCIÓN POR SERVICIO** McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C V México 240 págs.

HERNÁNDEZ, Roberto, **FERNÁNDEZ**, Carlos, et al 1997. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** Editonal Norma Colombia. 177 págs

ISHIKAWA, Kaoru. 1993 **¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?** Editonal Norma 226 págs

KINNEAR. Thomas y **TAYLOR**, James 1993 **INTRODUCCIÓN DE MERCADOS UN ENFOQUE APLICADO** McGraw-Hill Interamencana Editores, S A de C V México 520 págs.

KOONTZ, Harold y **WEIHRICH**, Heinz 1994 **ADMINISTRACIÓN** McGraw-Hill Interamencana Editores, S A. de C V México 843 págs

LAMBIN, Jean Jacques 1991 **MARKETING ESTRATÉGICO** McGraw-Hill Interamencana Editores, S A de C.V 512 págs

LOVELOCK, Cnstopher. 1997 **MARKETING DE SERVICIOS** McGraw-Hill Interamencana Editores. S A de C V México 325 págs

MENDOZA. Carlos E 1995. **METODOLOGÍA PARA ELABORAR DISEÑOS DE ELABORACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S A de C V 129 págs

PORTER, Michael 1990. **LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES**. Javier Vergara Editor Argentina 1027 págs.

PRIDE, William y **Ferrell**, O C 1997 **MARKETING CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS** McGraw-Hill Interamencana Editores. S.A. de C V México 862 págs.

SERNA, Humberto 1999 **LA AUDITORÍA DEL SERVICIO AL CLIENTE**. Editonal Norma. Colombia 176 págs

STANTON, William J., **ETZEL**, Michael, et al 1992 **FUNDAMENTOS DE MARKETING**. McGraw-Hill México 733 págs

WHITELEY, Richard 1995. **CÓMO OFRECER UN BUEN SERVICIO**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S A. de C V 249 págs

WISE, Tom. 1996 **LA IMPORTANCIA DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE**. McGraw-Hill Interamencana Editores, S A. de C V Colombia. 330 págs.

DICCIONARIOS

Diccionario de la Lengua Española XIX ed Editonal Calpe, S A España. 312 págs

Diccionario Metodológico de Mercadotecnia Editorial Trillas México 264 págs

DOCUMENTOS OFICIALES

Ley No. 29 del 1 de febrero de 1996. Normas sobre la Defensa de la Competencia. Editorial Mizrachi & Pujol, S.A., Panamá. 95 págs

Ley No 35 del 10 de mayo de 1996. Ley de Propiedad Industrial, Sistemas Jurídicos, S.A. Panamá. 196 págs

GACETAS OFICIALES

No. 23 467 del 30 de enero de 1998.

No 23 787 del 7 de mayo de 1999

No 23 797 del 21 de mayo de 1999

ANEXOS

ANEXO No.1

Ley No. 29: Normas sobre la Defensa de la Competencia

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE PANAMA

17, y el grado de concentración en dicho mercado, y

3 Los demás criterios que se establezcan mediante decreto ejecutivo

26. Medidas correctivas. Si de la investigación que la Comisión realice de una concentración sometida a verificación o no verificada previamente, se establece la existencia de uno de los supuestos prohibidos por esta Ley, la Comisión podrá

1 Sujetar la realización de la transacción al cumplimiento de las condiciones necesarias para que se ajuste a la Ley, o

2 Ordenar la desconcentración parcial o total de lo que se hubiera concentrado indebidamente, la terminación del control o la supresión de los actos, según corresponda

Las medidas correctivas anteriores se tomarán sin perjuicio de las sanciones que la Comisión o los tribunales de justicia puedan imponer, o de la responsabilidad penal que resulte

Capítulo IV
Las Condenas

27. Condenas. En todos los casos en que se infrinjan las prohibiciones contenidas en este título, los tribunales de justicia creados por esta Ley, mediante acción civil interpuesta por el agraviado, podrán imponer a favor de este o los afectados, condena al agente económico, equivalente a tres (3) veces el monto de los daños y perjuicios causados como resultado del acto ilícito, además de las costas que se hayan causado.

No obstante, el tribunal que conozca de la causa correspondiente podrá limitar el monto de la condena al importe de los daños y perjuicios causados, o reducirlo a dos veces el importe de tales daños o perjuicios, en ambos casos con la condena en costas, cuando compruebe que el agente económico condenado a actuado sin mala fe o sin intención de causar daño.

Título II
De la Protección al Consumidor.

Capítulo I
Los Contratos, las Garantías y las Normas de Publicidad.

28. Beneficiarios. Son beneficiarios de las normas de este título, todos los consumidores de bienes y servicios finales, y quedan obligados a su cumplimiento todos los proveedores.

Los contratos o transacciones, para la compra de bienes muebles destinados al consumidor, y la prestación de servicios profesionales o técnicos, se sujetarán a las disposiciones en este título.

29. Definiciones. Para efectos de este título, los siguientes términos se entenderán así:

1 Proveedor: Industrial, comerciante, profesional, o cualquier otro agente económico que, a título oneroso o con un fin comercial, proporcione a otra persona un bien o servicio, de manera profesional y habitual.

2 Consumidor: Persona natural o jurídica que adquiere de un proveedor bienes y servicios finales de cualquier naturaleza.

3 Contrato de adhesión: Aquél cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor de bienes y servicios, sin que el consumidor pueda negociar su contenido al momento de contratar.

4 Asociación de consumidores organizados: Organización constituida por personas naturales, cuyo objetivo es garantizar la protección y defensa de los intereses de los consumidores. Independientemente de todo interés económico, comercial o político.

30. Función estatal. Son funciones esenciales del Estado:

1 Velar por que los bienes que se venden y los servicios que se prestan en el mercado cumplan las normas de calidad, salud, seguridad y ambiente.

2 Formular programas de educación, orientación e información al consumidor, con el propósito de capacitarlo para que pueda discernir y tomar decisiones fundadas de consumo de bienes y servicios, con conocimiento de sus deberes y derechos.

3 Garantizar el acceso a mecanismos efectivos y ágiles, de tutela administrativa y judicial, para la de-

fensa de los derechos e intereses legítimos de los consumidores.

4 Hacer cumplir las normas industriales, técnicas, de calidad, y de salud humana y animal, universalmente aceptadas, las cuales serán adoptadas por la Comisión Panameña de Normas Industriales y Técnicas y por las autoridades sanitarias respectivas.

5 Hacer cumplir las normas de metrología.

6 Fomentar y reglamentar la creación de asociaciones de consumidores organizados.

7 Garantizar a los consumidores los derechos universalmente aceptados.

8 Verificar si existe un adecuado abastecimiento de los bienes y servicios de primera necesidad

31. Obligaciones del proveedor Son obligaciones del proveedor frente al consumidor las siguientes

1 Informar, clara y verazmente al consumidor, sobre las características del producto o servicio ofrecido tales como la naturaleza, composición, contenido, peso, origen, fecha de vencimiento, toxicidad precauciones, precios y cualquier otra condición determinante, todo lo cual se consignará en el empaque, recipiente, envase, en la etiqueta del producto o en el anaquel del establecimiento comercial

La información anterior deberá constar necesariamente en la etiqueta y en idioma español, cuando se trate de medicamentos, agroquímicos y productos tóxicos De igual modo, deberá constar cuando se trate de productos alimenticios que requieran advertencias o precauciones específicas de que representan peligro para la salud humana, según lo determine el Organo Ejecutivo a través del Ministerio de Salud En los productos o servicios restantes, la Comisión determinará cuál de esta información deberá suministrarse, atendiendo al género o naturaleza de cada clase de producto o servicio

La Comisión podrá determinar la obligatoriedad de incluir, en el etiquetado, los requisitos adicionales que estime necesarios, de acuerdo con la naturaleza de cualquier otro producto.

2 Indicar, en forma expresa y visible, cuando el producto que se vende o el servicio que se presta se pague al crédito, el monto total de la deuda, el plazo, la tasa de interés efectiva aplicada y su método de cálculo, las comisiones, así como las persona natural o jurídica que brinda el financiamiento, si fuere un tercero

Cuando se trate de servicios bancarios o financieros, la tasa de interés pactada y efectivamente pagada, en ningún caso podrá exceder el máximo porcentual permitido por la ley.

3 Suministrar al consumidor las instrucciones sobre la utilización adecuada del artículo e información de los riesgos que entraña para su salud o seguridad.

4 Informar al consumidor sobre las garantías de los productos o servicios, y las condiciones de estás.

5 Informar al consumidor si las partes o repuestos utilizados en reparaciones son usados Si no existe advertencia sobre el particular, se presumirá que dichos bienes son nuevos.

6 Informar de las no existencia de partes, repuestos o servicios técnicos, en relación con un bien determinado, para su reparación en el país si ese fuere el caso.

7 Mantener informado al consumidor sobre la evolución o el estado en que se encuentre la gestión respectiva, en el caso de la prestación de servicios;

8 Asumir la responsabilidad por la resolución contractual, cuando tenga la obligación de reparar el bien y no lo haya satisfecho en un tiempo razonable.

9 Poner en conocimiento del comprador los plazos para la formulación de reclamos, de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio.

10 Mantener en buenas condiciones de funcionamiento, y debidamente calibrados, las pesas, medidas, registradores, básculas y demás instrumentos de medición que se utilicen en el giro de sus negocios.

11 Extender factura o comprobante de compra en que conste claramente el registro único del contribuyente, la identificación de los bienes o servicios, el precio y la fecha de entrega,

12 Entregar una copia del contrato de venta al consumidor, cuando se haga constar por escrito. En el original del contrato que conserve el proveedor, deberá dejarse constancia de que se entregó copia al consumidor Una vez se haya completado la operación correspondiente y se le entregue copia al consumidor, será nulo el contrato que estuviese firmado por el consumidor con espacios en blanco, en circunstancias que pudiesen ser llenados, con posterioridad, por el proveedor, en perjuicio del consumidor Igualmente, serán nulos los documentos accesorios al contrato firmado por el consumidor con espacios en blanco, en circunstancias que pudiesen ser llenados, con posterioridad, por el proveedor, en término diferentes a los pactados en el contrato,

13 Apegarse a la ley, los buenos

usos mercantiles y a la equidad, en su trato con los consumidores.

Este artículo será reglamentado por el Órgano Ejecutivo.

32. Vínculo proveedor - publicidad. Toda información, publicidad u oferta al público, transmitida por cualquier medio o forma de comunicación, en relación con los bienes ofrecidos o servicios a prestar, vincula al proveedor que solicite, autorice o pague la difusión correspondiente. Dicha información formará parte del contrato de venta que se celebre entre el proveedor y el consumidor.

33. Ventas reguladas por legislación vigente. La venta con retención de dominio de bienes muebles destinados al uso personal o para el hogar, los préstamos con hipoteca o prenda sobre bienes muebles y las ventas con cláusulas aleatorias, se regirán por la legislación vigente aplicable, en cuanto no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

34. Nulidad de renuncia de derechos en contratos de adhesión. Son nulas en los contratos de adhesión, y por lo tanto no obligan a los consumidores, las estipulaciones que impliquen renuncia o disminución de un derecho reconocido en esta Ley a favor de los consumidores.

35. Examen de contratos. Las empresas proveedoras mantendrán a disposición de la Comisión, una copia de los contratos y demás documentos que se refieran a las operaciones crediticias que se regulan en esta Ley, con el fin de que puedan ser examinados, para determinar si éstos se ajustan a las disposiciones que ella establece.

36. Garantía de bienes. En todo contrato u operación de venta de bienes muebles nuevos, destinados para el uso personal o para el hogar, tales como artefactos electrodomésticos, mobiliarios, automóviles y otros, se entiende implícita la obligación de garantizar al comprador el funcionamiento normal y acorde con el fin para el cual son fabricados. Esta obligación será exigibles siempre que, por defecto del producto o por causa imputable al fabricante, importador o proveedor, dichos bienes no funcionen adecuadamente.

El proveedor quede obligado a garantizar el funcionamiento y, en su caso, la reparación, el reemplazo del bien o la devolución de la suma pagada por el consumidor, cuando dichos bienes muebles no funcionen adecuadamente, durante el período de garantía, por defecto del producto o por causa imputable al fabricante, importador o proveedor. El período de garantía dependerá de la naturaleza del bien, por lo cual será reglamentado.

El proveedor y los intermediarios están obligados a proporcionar al consumidor la garantía mínima que reciban del fabricante.

37. Garantía en servicios de reparación. Considérase garantía en la prestación de servicios de reparación, la condición de eficiencia en la ejecución o realización de los servicios contratados.

Cuando la ineficiencia recaiga sobre servicios de reparación o mantenimiento de vehículos automotores o de bienes muebles destinados al uso personal, para el uso en el hogar o en establecimientos profesionales, comerciales o industriales, el proveedor estará obligado, dentro de un plazo no mayor de quince (15) días, a prestar nuevamente el servicio contratado en forma satisfactoria y sin costo adicional para el consumidor. El proveedor podrá, alternativamente, devolver al consumidor todas las sumas que éste le hubiere pagado por la prestación de dichos servicios.

En aquellos casos en que la reparación no esté cubierta con garantía, el taller de reparación tendrá que efectuar una evaluación y diagnóstico y solicitará la autorización expresa del consumidor, antes de iniciar la reparación.

38. Garantía en otros servicios. Tratándose de servicios distintos a los señalados en el artículo anterior, la obligación del proveedor de prestar los servicios sin costo adicional, deberá realizarse dentro de un plazo prudencial, de acuerdo con la naturaleza del servicio. El proveedor podrá ejercer la opción señalada en la parte final del segundo párrafo del artículo anterior.

39. Condiciones de Garantía. Los términos y condiciones de las garantías de los bienes, deberán constar por escrito en forma clara y precisa, y podrán incorporarse al contrato de compraventa o a la factura respectiva, o podrán consignarse en documento aparte. En este último caso, el documento expresará que forma parte integrante del contrato de compraventa o de la factura de venta, y contendrá, por lo menos, la siguiente información:

1. Nombre y dirección exactos del establecimiento comercial.
2. Nombre y dirección exactos del consumidor.
3. Descripción precisa del bien objeto de la garantía, con indicación de la marca y el número de serie, si fuera el caso, del modelo, ta-

maño o capacidad, material y color predominante,

4 Fecha de la compra y de la entrega del bien, con indicación del número del contrato de compraventa o de la factura respectiva, y de la boleta de entrega, si ésta no se hubiese efectuado inmediatamente, o si se hubiere realizado fuera del establecimiento del proveedor,

5 Término duración de la garantía,

6 Condiciones generales para que la garantía se haga efectiva, con indicación de los riesgos cubiertos y de aquéllos que no lo están,

7 Lugar donde debe ser presentada la reclamación y

8 Aprobación expresa del proveedor o de su representante autorizado

Se exceptúan de esta obligación los bienes que, de tiempo en tiempo, determine el Organo Ejecutivo

40. Obligaciones del proveedor en la garantía Si dentro del período de garantía estipulado para equipos o productos mecánicos, eléctricos, electromecánicos, electrónicos, mobiliarios, vehículos de motor, y otros bienes de naturaleza análoga, éstos no funcionaren adecuadamente, o no pudieren ser usados normalmente, por defecto del producto o causa imputable al fabricante, importador o proveedor, este último estará obligado a la reparación de dichos bienes o a su reemplazo, dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha en que se presente la respectiva reclamación

Si no fuese posible la reparación, el proveedor estará obligado a representar el bien por otro igual o a devolver las sumas pagadas

Cuando se trate de vehículos de motor o equipos de tecnología sofisticadas, el término para su reparación o reemplazo será hasta seis (6) meses, siempre que la garantía se pacte, libremente entre proveedor y consumidor, la responsabilidad del primero en caso de no poder reparar el bien dentro de los primeros treinta (30) días

41 Vehículos de Motor Los proveedores de vehículos de motor nuevos, están obligados a extender una garantía mínima de un (1) año o treinta mil (30.000) kilómetros, lo que ocurra primero

Cuando la garantía del fabricante sea más favorable al consumidor que los términos mínimos establecidos en este artículo, será de obligatorio cumplimiento para el proveedor ofrecer la garantía del fabricante El proveedor está obligado a proporcionarlo, al consumidor, la garantía de fábrica por escrito

En el caso de los vehículos de motor usados, la garantía mínima a

que se refiere el primer párrafo, será de tres meses o diez mil (10.000) kilómetros, lo que ocurra primero

42. Vicios Ocultos Cuando los bienes presenten defectos o vicios ocultos que hagan imposible el uso para el que son destinados, o que se disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad de su uso, y que de haberlos conocido el consumidor no los hubiese adquirido, o hubiese dado un menor precio por ellos, el proveedor estará obligado a recibirlos y a devolver las sumas pagadas por el consumidor, según lo establece el Código de Comercio No obstante, el consumidor podrá optar por recibir una rebaja en el precio, sin derecho a reclamo posterior

43. Plazo de garantía. Para los efectos de los tres artículos anteriores, el consumidor notificará de inmediato, al proveedor, sobre las anomalías que el bien presente El proveedor procederá a reparar el bien en su almacén o taller o en el domicilio del consumidor, según estime conveniente

El proveedor estará en la obligación de proporcionar el transporte para el retiro y devolución del bien, sin costo alguno para el consumidor, cuando se trate de artefactos grandes, de acuerdo con la clasificaciones establecidas en los certificados de garantía, y sólo desde el lugar en que dicho bien fue entregado al consumidor al momento de la venta

44. Rehuso de la Garantía Se podrá rehusar el cumplimiento de la garantía cuando el reclamo se haga fuera de su término de duración, o cuando el uso del bien vendido se haya realizado en forma contraria a las instrucciones del producto. Los manuales de instrucciones, cuando se trate de productos de fabricación extranjera, podrán venir expresados en idioma distinto del español

De no haberse proporcionado al consumidor las instrucciones de uso en idioma español, el proveedor no podrá rehusar el cumplimiento de la garantía, ni eximirse de responsabilidad extracontractual por daños y perjuicios, invocando uso inadecuado del producto por parte del consumidor, salvo que este uso refleje una falta de cuidado o un desconocimiento tal que las instrucciones en español no hubieran prevenido el uso inadecuado

45. Custodia de bienes El proveedor será responsable por los bienes que el consumidor le entregue para su reparación, mantenimiento o limpieza. Cuando por razón de la prestación de dichos servicios, los bienes de un con-

Título V
De la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor

Capítulo I
Disposiciones Generales

101. Creación. Créase un organismo especial denominado Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor, llamada en la presente Ley la Comisión, como una entidad pública descentralizada del Estado, con personería jurídica propia, autonomía en su régimen interno, independencia en el ejercicio de sus funciones, y adscrita al Ministro de Comercio e Industrias. La Comisión estará sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de la República, de acuerdo con la Constitución y las leyes.

102. Administración. La dirección y administración de la Comisión estará a cargo de tres (3) comisionados principales con sus respectivos suplentes y de un director general. Contará, además, con las unidades administrativas y técnicas que requiera para el ejercicio de sus funciones.

[1]103 Funciones de la Comisión. La Comisión tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

1 Determinar sus políticas generales y velar por su ejecución.

2 Crear, en cualquier parte del territorio nacional, las unidades administrativas que requiera su funcionamiento, incluyendo oficinas provinciales, y señalarles sus funciones.

3 Aprobar el presupuesto general de gastos que presente el director general y someterlo a la consideración del Órgano Ejecutivo.

4 Expedir su reglamento interno.

5 Aprobar el programa de publicidad y de educación al consumidor que presente el director general.

6 Autorizar la celebración de contratos y la realización de gastos, que excedan de veinticinco mil balboas (B/ 25,000.00).

7 Elegir anualmente, de su seno, un presidente y un secretario.

8 Investigar y sancionar, dentro de los límites de su competencia, la realización de los actos y las conductas prohibidos por esta Ley.

9 Establecer los mecanismos de coordinación, para la protección al consumidor y para la prevención de las prácticas restrictivas de la competencia y las de comercio desleal, así como las sanciones administrativas de su competencia.

10 Emitir opiniones sobre las leyes, reglamentos, actos administrativos y proyectos, que se relacionen con las materias objeto de esta Ley.

11 Recabar documentos, tomar testimonios y obtener otros elementos probatorios de instituciones, públicas o privadas, y de personas naturales, dentro de los límites de su competencia.

12 Conocer de las consultas que someten a su consideración los agentes económicos y los consumidores.

13 Realizar estudios sobre el comportamiento del mercado, para detectar distorsiones en el sistema de economía de mercado que afecten a los consumidores, y propiciar la eliminación de tales prácticas, sea mediante su divulgación o mediante la recomendación de medidas legislativas o administrativas encaminadas a su corrección.

14 Llevar a cabo campañas educativas dirigidas al consumidor, las cuales podrá coordinar con las asociaciones de consumidores, las organizaciones empresariales, los clubes cívicos y los gremios profesionales.

15 Supervisar la actuación de los agentes vendedores comisionistas ambulantes, y sancionarlos por el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes, así como establecer la responsabilidad de los establecimientos comerciales por las actuaciones de dichos agentes.

16 Coordinar con el Órgano Ejecutivo, a través del Ministerio de Comercio e Industrias, acciones para que las normas técnicas se apliquen a todos los productos y servicios ofrecidos a los consumidores.

17 Fomentar el cumplimiento de las normas sobre garantías y publicidad.

18 Conocer de las quejas que presenten los consumidores, en forma individual o colectiva, en relación con las garantías sobre funcionamiento, reparación, reemplazo del bien o devolución de sumas pagadas por el consumidor, cuando dicho bien no funcione adecuadamente durante el período de garantía, por defecto del producto o causa imputable al fabricante, importador o proveedor, siempre que el bien tenga un valor de hasta quinientos balboas (B/ 500.00).

Las decisiones de la Comisión, en los casos señalados en este numeral, serán de obligatorio cumplimiento, y la Comisión, previa reglamentación al efecto, deberá garantizar el derecho de apelación en caso necesario.

En los casos de un bien cuyo valor exceda de quinientos balboas (B/ 500.00), el consumidor podrá, indistintamente, utilizar el proceso de conciliación a que se refiere el capítulo II del título VII, o hacer uso del proceso jurisdiccional prescrito en el título VIII, de esta Ley.

[1] Ver en la pág. 87 el Decreto Ejecutivo Nº 31 de 1997 el cual reglamenta este artículo.

19 Fomentar, reglamentar y supervisar las asociaciones de consumidores organizadas;

20 Denunciar, ante las autoridades sanitarias competentes, la venta o distribución de artículos que representen un riesgo o peligro para la salud.

21 Conocer de los procedimientos administrativos señalados en esta Ley.

22 Supervisar el buen uso de las claves de descuento autorizadas por la Contraloría General de la República, la Caja de Seguro Social y las entidades autónomas del Estado. Se exceptúan de la aplicación de esta disposición los bancos, cooperativas y empresas financieras reguladas por la Ley 20 de 1986, siempre que no brinden el servicio de subclave de descuento. La Comisión tendrá la facultad de ordenar, a las instituciones del Estado, la cancelación de las claves de descuento de los proveedores o de quienes presten el servicio de subclave de descuento, que no cumplan con los requisitos de esta Ley.

23 Las funciones discrecionales señaladas en el artículo 236 y cualquier otra que le atribuyan la Ley o los reglamentos que se dicten en su desarrollo.

En las comunidades indígenas y áreas apartadas, la Comisión tomará medidas especiales para facilitar el cumplimiento efectivo de las obligaciones del proveedor en beneficio de los consumidores.

104 Funciones del director. El director general tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

1 Ejecutar las políticas de la entidad, aprobadas por los miembros de la Comisión.

2 Llevar a cabo todas aquellas funciones que esta Ley y los reglamentos le atribuyan, salvo aquéllas que expresamente le estén atribuidas a la Comisión.

3 Nombrar al personal.

4 Formular el presupuesto general de gastos, para la aprobación de la Comisión.

5 Autorizar la celebración de contratos y la realización de gastos, que no excedan de veinticinco mil balboas (B/. 25,000.00).

6 Velar por el funcionamiento administrativo, realizando acciones de administración de personal y aplicándole a éste las sanciones disciplinarias que correspondan, de acuerdo con la Ley o los reglamentos de personal que se adopten.

7 Ejercer los deberes señalados en el artículo 783 del Código Judicial que le sean compatibles.

105. Convenios. La Comisión podrá celebrar convenios con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, para el desarrollo de sus funciones.

Capítulo II
La Organización

106. Nombramientos. Los tres (3) comisionados principales, con sus respectivos suplentes, serán nombrados por el Órgano Ejecutivo y ratificados por la Asamblea Legislativa, por un período de cinco (5) años. Los comisionados, de mutuo acuerdo, escogerán de su seno al presidente de la Comisión, por un período de un año.

El director general será nombrado por los comisionados, por un período de cinco (5) años.

Parágrafo transitorio. Para asegurar la designación sucesiva de comisionados, en períodos que venzan en distintas fechas, al entrar en vigencia la presente Ley los primeros comisionados serán designados de la siguiente manera:

1 Un comisionado principal y su suplente, cuyos períodos vencerán el 31 de diciembre del año 1998.

2 Un comisionado principal y su suplente, cuyos períodos vencerán el 31 de diciembre del año 2000. La designación de sus reemplazos será hecha por la administración presidencial que asuma funciones el día 1 de septiembre del año 1999.

3 Un comisionado principal y su suplente, cuyos períodos vencerán el 31 de diciembre del año 2004. La designación de sus reemplazos será hecha por la administración presidencial que asuma funciones el día 1 de septiembre del año 2004.

107 Representación legal. El presidente será el representante legal de la Comisión, y, en forma expresa, podrá delegar dicha representación, en otros servidores públicos de la entidad, para asuntos específicos. Las facultades delegadas no podrán, a su vez, delegarse.

108 Requisitos de nombramiento. Para ser miembro de la Comisión o director general, se requiere:

1 Ser de nacionalidad panameña.

2 Tener título universitario reconocido por la Universidad de Panamá o experiencia no menor de cinco (5) años con funciones en la administración pública o en empresas privadas, o en el ejercicio de su respectiva práctica profesional.

3 No haber sido condenado por delito contra el patrimonio, la fe pública o la administración pública.

4 No tener parentesco con el presidente o los vicepresidentes de la República, o con el Ministro de Comercio e Industrias, dentro del

ANEXO No. 2

Ley No. 35: Propiedad Industrial

Botello, Aparicio y Asociados

Ley No. 35

De 10 de Mayo de 1996
Gaceta Oficial 23.036 de 15 de Mayo de 1996

POR LA CUAL SE DICTAN DISPOSICIONES SOBRE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA
DECRETA:

Titulo I
Disposiciones Generales

Capítulo Único

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto proteger la invención, los modelos de utilidad, los modelos y dibujos industriales, los secretos industriales y comerciales, las marcas de los productos y servicios, las marcas colectivas y de garantía, las indicaciones de procedencia, las denominaciones de origen, los nombres comerciales y las expresiones y señales de propaganda.

Artículo 2. La Dirección General del Registro de la Propiedad Industrial del Ministerio de Comercio e Industrias, que en adelante se denominará con la sigla **DIGERPI**, es la autoridad responsable de la aplicación de esta Ley, salvo que de manera expresa se establezca otra cosa.

[1]**Artículo 3.** La aplicación de las presentes normas es de orden público, sin perjuicio de lo establecido en

---

[1] **VER** Ley Nº 41 de 13 de julio de 1995. (G.O. 22.827 de 17 de julio de 1995), por la cual se aprueba el Convenio de París para la protección de la Propiedad Industrial.
VER Ley Nº 64 de 28 de diciembre de 1934. (G.O. 6.966 de 31 de diciembre de 1934), por la cual se aprueba la

los tratados internacionales de los que la República de Panamá sea parte.

Artículo 4. Para los efectos de esta Ley, las expresiones que siguen se definen así

1 **Prioridad reconocida.** Prelación para la obtención de un derecho de propiedad industrial, basada en la presentación en el extranjero de una solicitud referida, total o parcialmente, a la misma materia que es objeto de una solicitud posterior presentada en la República de Panamá.
2 **Reivindicación.** Reclamo de la protección de una característica esencial de un producto o proceso, hecho de manera precisa y específica en la solicitud de patente o de registro, y se otorga, en su caso, en el título correspondiente.

Título II
De las Invenciones y Modelos de Utilidad

Capítulo I
Disposiciones Preliminares

Artículo 5. La persona natural que realice una invención o modelo de utilidad, tendrá el derecho exclusivo de su explotación en su provecho, por sí, o por otros con su consentimiento

Artículo 6. El derecho a que se refiere el artículo anterior se otorgará a través de patentes, en el caso de las invenciones, y de registros, en el caso del modelo de utilidad y modelo o dibujo industrial, conforme lo establece esta Ley

Convención General Interamericana de Protección Marcaria y Comercial y el Protocolo sobre el Registro Interamericano de Marcas de Fábrica.

Artículo 7. El titular de una patente o de un registro puede ser persona jurídica o natural.

Artículo 8. Se presume inventor, la persona natural que se designe como tal en la solicitud de patente o registro. El o los inventores, en caso de cesión de su invención, podrán reservarse el derecho a ser mencionados en las publicaciones y en el título correspondientes.

Artículo 9. A las invenciones, a los modelos de utilidad y modelos o dibujos industriales, realizados por personas sujetas a una relación de trabajo, ya sea en el sector privado o público, les serán aplicables, por igual, lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Capítulo II
Invenciones

Artículo 10. Serán patentables, en los términos de esta Ley, las invenciones nuevas, resultado de una actividad inventiva, y susceptibles de aplicación industrial.

Artículo 11. Se entiende por invención, toda idea aplicable en la práctica para la solución de un problema técnico determinado. Una invención puede ser un producto y/o un procedimiento, o el uso especial de un producto o el uso no evidente del producto. La invención de un producto comprende, entre otros, cualquier sustancia, composición o material, y cualquier artículo, aparato, máquina, equipo, mecanismo, dispositivo u otro objeto o resultado tangible, así como cualquiera de sus partes. Una invención de procedimiento comprende, entre otros, cualquier método, sistema o secuencia de etapas conducentes a la fabricación o a la obtención de un producto o de un resultado, así como el uso o la

aplicación de un procedimiento o de un producto, para la obtención de un resultado determinado.

Artículo 12. Una invención se considera nueva cuando, respecto a ella, no existe anterioridad en el estado de su técnica. El estado de la técnica comprende todo lo que haya sido divulgado o hecho accesible al público, en cualquier lugar del mundo, mediante una publicación tangible, una divulgación oral, la venta o comercialización, el uso, o por cualquier otro medio, antes de la fecha de presentación de la solicitud de patente en Panamá o, en su caso, antes de la fecha de la prioridad reconocida cuando ella se reivindicara de conformidad con esta Ley. También quedará comprendido dentro del estado de la técnica, el contenido de una solicitud de patente en trámite en Panamá cuya fecha de presentación o, en su caso, de prioridad, fuese anterior a la de la solicitud que se estuviese examinando, siempre que ese contenido quede incluido en la solicitud de fecha anterior cuando ésta sea publicada.

Artículo 13. Para efectos de determinar la patentabilidad de una invención, no se tomará en consideración la divulgación ocurrida, en cualquier lugar del mundo, dentro de los doce meses anteriores a la fecha de presentación de la solicitud en Panamá o, en su caso, anteriores a la fecha de la prioridad reconocida que se reivindique de conformidad con esta Ley, siempre que tal divulgación hubiese resultado, directa o indirectamente, de actos realizados por el propio inventor o su causahabiente, o de un abuso de confianza, incumplimiento de contrato o acto ilícito cometido contra alguno de ellos.

La divulgación resultante de una publicación hecha por una oficina de propiedad industrial, en un procedimiento de concesión de una patente, no queda comprendida en la excepción de este artículo, salvo

que la solicitud que dio lugar a esa publicación hubiese sido presentada por quien no tenía derecho a obtener la patente, o que la publicación se hubiese hecho por error de esa oficina de propiedad industrial.

Artículo 14. No se considerarán invenciones para los efectos de esta Ley, entre otros:

1. Los principios teóricos o científicos;
2. Los descubrimientos que consistan en dar a conocer o revelar algo que ya existía en la naturaleza, aun cuando anteriormente fuese desconocido;
3. Los planes, esquemas, principios o métodos económicos o de negocios, los referidos a actividades puramente mentales y los juegos;
4. Los programas de computación *per se* que se refieran al uso designado para una computadora;
5. Las formas de presentación de información;
6. Las creaciones estéticas y las obras artísticas o literarias;
7. Los métodos de tratamiento quirúrgico, terapéutico o de diagnóstico, aplicables al cuerpo humano, y los relativos a animales. Esta disposición no se aplicará a los productos, especialmente a las sustancias o composiciones, ni a las invenciones de aparatos o instrumentos para la puesta en práctica de tales métodos;
8. La yuxtaposición de invenciones conocidas o mezcla de productos conocidos, la variación en su forma, dimensiones o materiales, salvo que realmente se trate de su combinación o fusión de modo que no puedan funcionar separadamente, o que sus cualidades o funciones características sean modificadas para obtener un resultado industrial no obvio para un técnico en la materia;

9 Los inventos contrarios a las leyes nacionales, a la salubridad, al orden público, a la moral, a las buenas costumbres o a la seguridad del Estado.

Artículo 15. Se exceptúan de patentabilidad, las siguientes invenciones que se refieren a materia viva:

1. Los casos esencialmente biológicos para la obtención o reproducción de plantas, animales, o sus variedades, siempre que la **DIGERPI** considere que atentan contra la moralidad, integridad o dignidad del ser humano;
2 Las especies vegetales y las especies y razas animales;
3 El material biológico tal como se encuentra en la naturaleza;
4 Las referentes a la materia viva que componen el cuerpo humano;
5 Las variedades vegetales.

Artículo 16. Se considera que una invención resulta de una actividad inventiva si, para una persona normalmente versada en la materia técnica correspondiente, la invención no resulta obvia ni derivada de manera evidente del estado de la técnica, a que se refiere el artículo 12.

Artículo 17. Una invención se considera susceptible de aplicación industrial, cuando su objeto puede ser producido o utilizado en cualquier tipo de industria o actividad. Para estos efectos, la expresión *industria* se entiende en su más amplio sentido e incluye, entre otros, la artesanía, agricultura, minería, pesca y los servicios.

Artículo 18. La patente conferirá a su titular el derecho de impedir, a terceras personas, realizar los siguientes actos:

1. Cuando se haya concedido para un producto:
   a. Fabricar el producto;
   b. Ofrecer en venta, vender o usar el producto, o importarlo o almacenarlo para alguno de estos fines;
2. Cuando se haya concedido para un procedimiento:
   a. Emplear el procedimiento;
   b. Ejecutar cualquier acto indicado en el numeral 1, respecto a un producto obtenido directamente del procedimiento

El alcance de la protección conferida por la patente estará determinado por las reivindicaciones, que se interpretarán de acuerdo con la descripción y los dibujos.

Artículo 19. El derecho que confiere una patente no producirá efecto alguno contra:

1. Un tercero que, en el ámbito privado y a escala no comercial, o con una finalidad no comercial, realice actos relacionados con la invención patentada;
2. Una industria o empresa, en general, o entidad educativa o científica, que realice actos de fabricación o utilización de la invención con fines experimentales, relativos al objeto de la invención patentada, o con fines de investigación científica o de enseñanza;
3. Cualquier persona que comercialice, adquiere o use el producto patentado u obtenido por el proceso patentado, luego de que el producto hubiera sido introducido lícitamente en el comercio;
4. Cualquier persona que, con anterioridad a la fecha de presentación de la solicitud de patente o, en su

caso, de prioridad reconocida, hubiera utilizado el proceso patentado, fabricado el producto patentado o hubiera iniciado los preparativos necesarios, para llevar a cabo tal utilización o fabricación. Esta excepción no será aplicable si la persona hubiera adquirido conocimiento de la invención mediante un acto de mala fe.

Artículo 20. La patente tendrá una vigencia de veinte años improrrogables, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, sujeta al pago de los derechos que señale esta Ley.

Artículo 21. Después de otorgada la patente, su titular podrá demandar de terceros una compensación adecuada o, en su caso, la indemnización de daños y perjuicios, si antes del otorgamiento hubieran explotado sin su consentimiento el procedimiento o producto patentado, cuando dicha explotación se hubiera realizado después de la fecha de la publicación de la solicitud de patente en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial, que en adelante se denominará con la sigla **BORPI**.

En el caso de explotación sin autorización de patentes de procedimiento, la carga de la prueba recaerá en la persona del demandado, cuando se den ambos o uno de los siguientes elementos:

1 Si el producto es nuevo;

2 Si es bastante verosímil que el producto se ha hecho por medio del procedimiento y si el titular de la patente, a pesar de haber efectuado las gestiones justificadas, no ha podido establecer cuál ha sido el procedimiento empleado en realidad.

Al reunir y sopesar las pruebas en contrario, se tomarán en cuenta los intereses lícitos del demandado en la protección de sus secretos industriales o comerciales.

Artículo 22. La explotación de la invención patentada consiste en la utilización del proceso patentado, en la fabricación y distribución, o en la fabricación y comercialización del producto patentado, o en la simple comercialización, efectuadas en el comercio nacional o internacional por el titular de la patente. La importación del producto patentado y su posterior distribución en la República de Panamá, constituirá una explotación de la invención para efectos de esta Ley.

Artículo 23. La mención de que existe una patente en trámite, sólo podrá hacerse cuando se cumpla con los requisitos mínimos definidos por esta Ley.

Capítulo III
Modelos de Utilidad

Artículo 24. Modelo de utilidad es toda forma, configuración o disposición de elementos de algún artefacto, herramienta, instrumento, mecanismo u otro objeto, o de alguna de sus partes, que permite un mejor o diferente funcionamiento, utilización o fabricación del objeto a que se incorpora, o que le proporciona alguna utilidad, ventaja o efecto técnico, que antes no tenía.

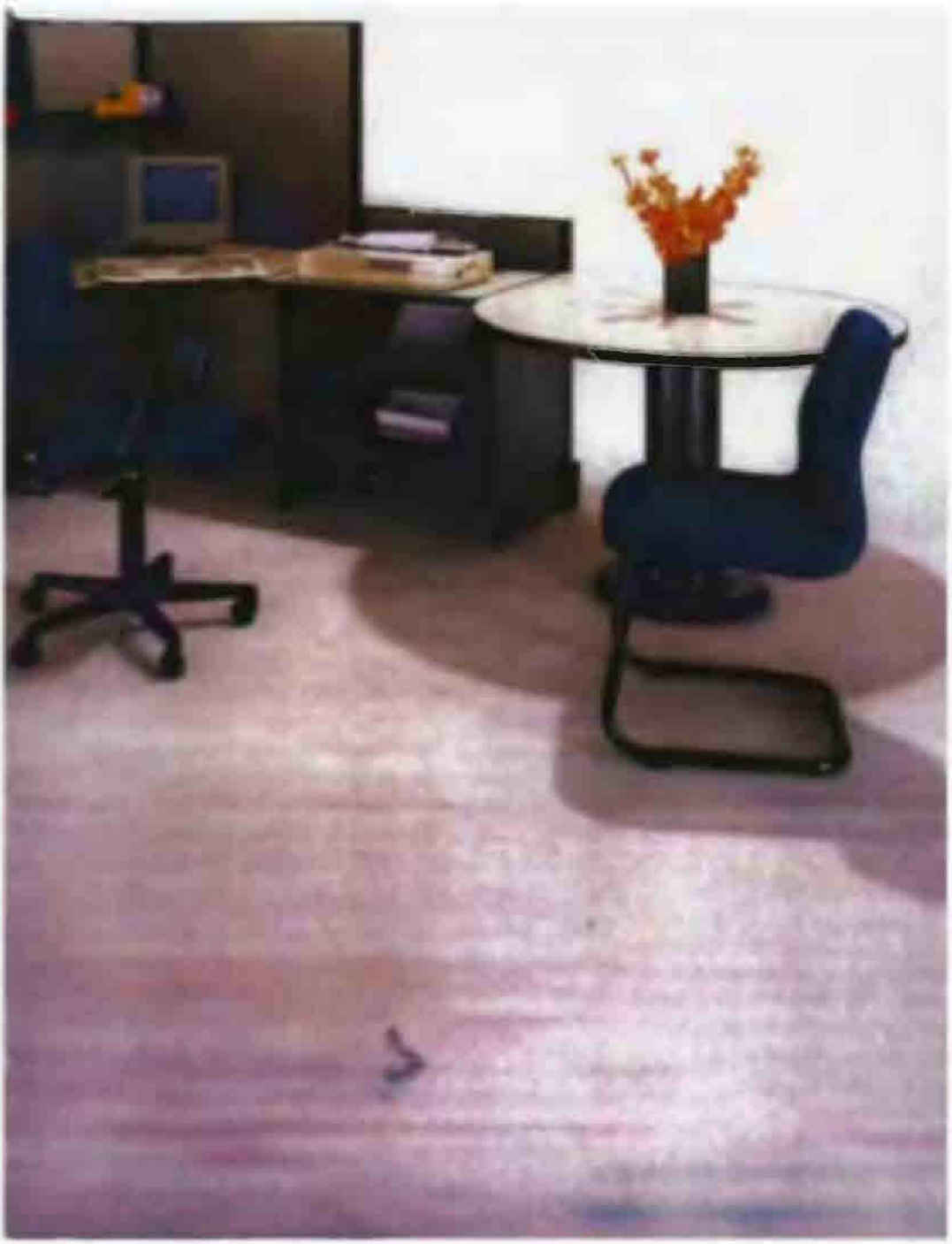
Artículo 25. Serán registrables, los modelos de utilidad nuevos y susceptibles de aplicación industrial.

No será registrable un modelo de utilidad cuando sólo presente diferencias menores, considerándose, como tales, aquéllas que no aportan ninguna característica utilitaria discernible respecto a invenciones o a modelos de utilidad anteriores.

Artículo 26. El registro de los modelos de utilidad tendrá una vigencia de diez años improrrogables, contados a partir de la fecha de presentación de la

ANEXO No. 3

Catálogo de Producto: CLASSICO



ANEXO No. 4

Catálogo de Producto: TEMPORADA

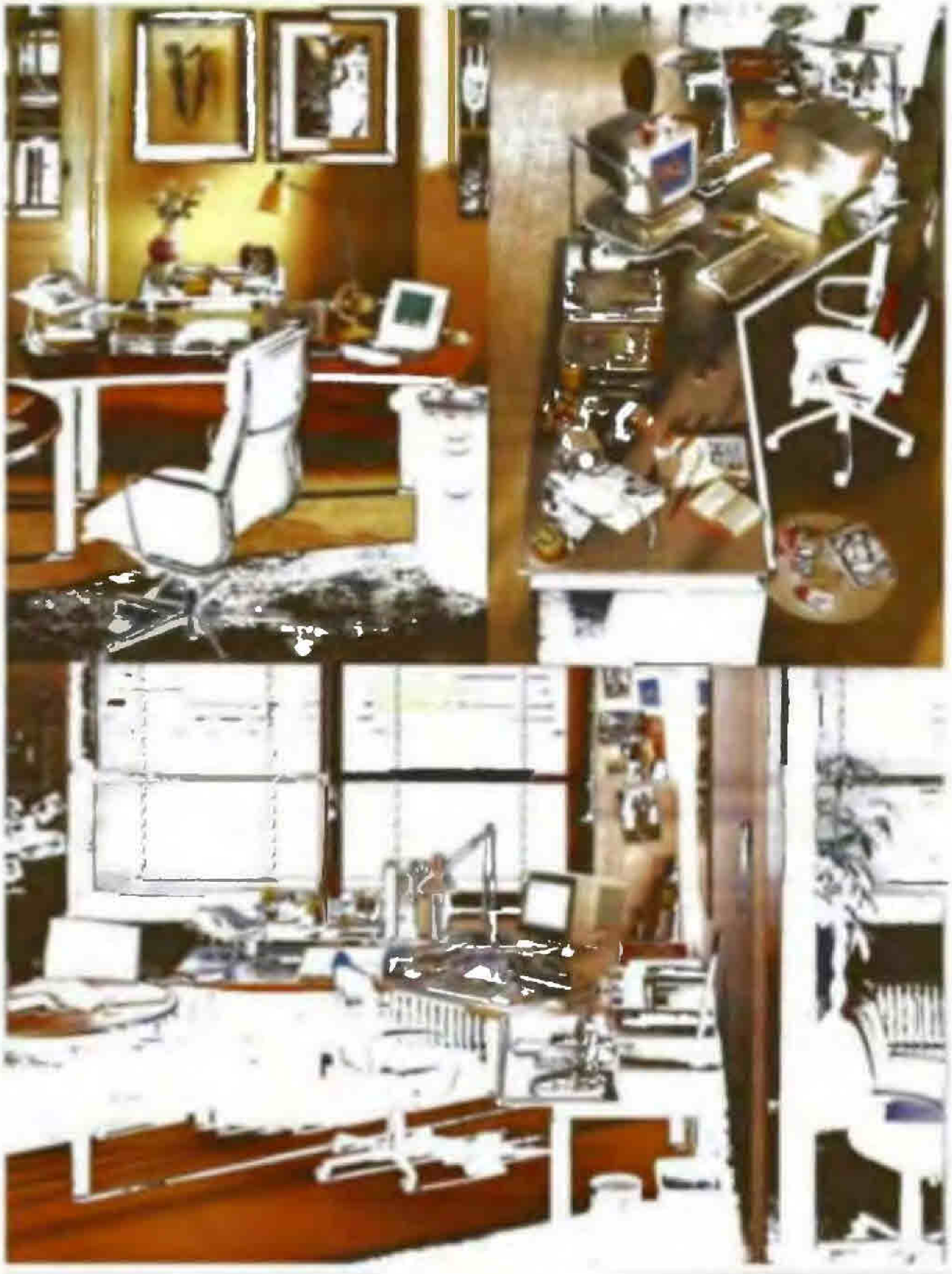


ANEXO No. 5

Catálogo de Producto: EMOTION

ANEXO No. 6

Catálogo de Producto: OFIMOBILE



ANEXO No. 7

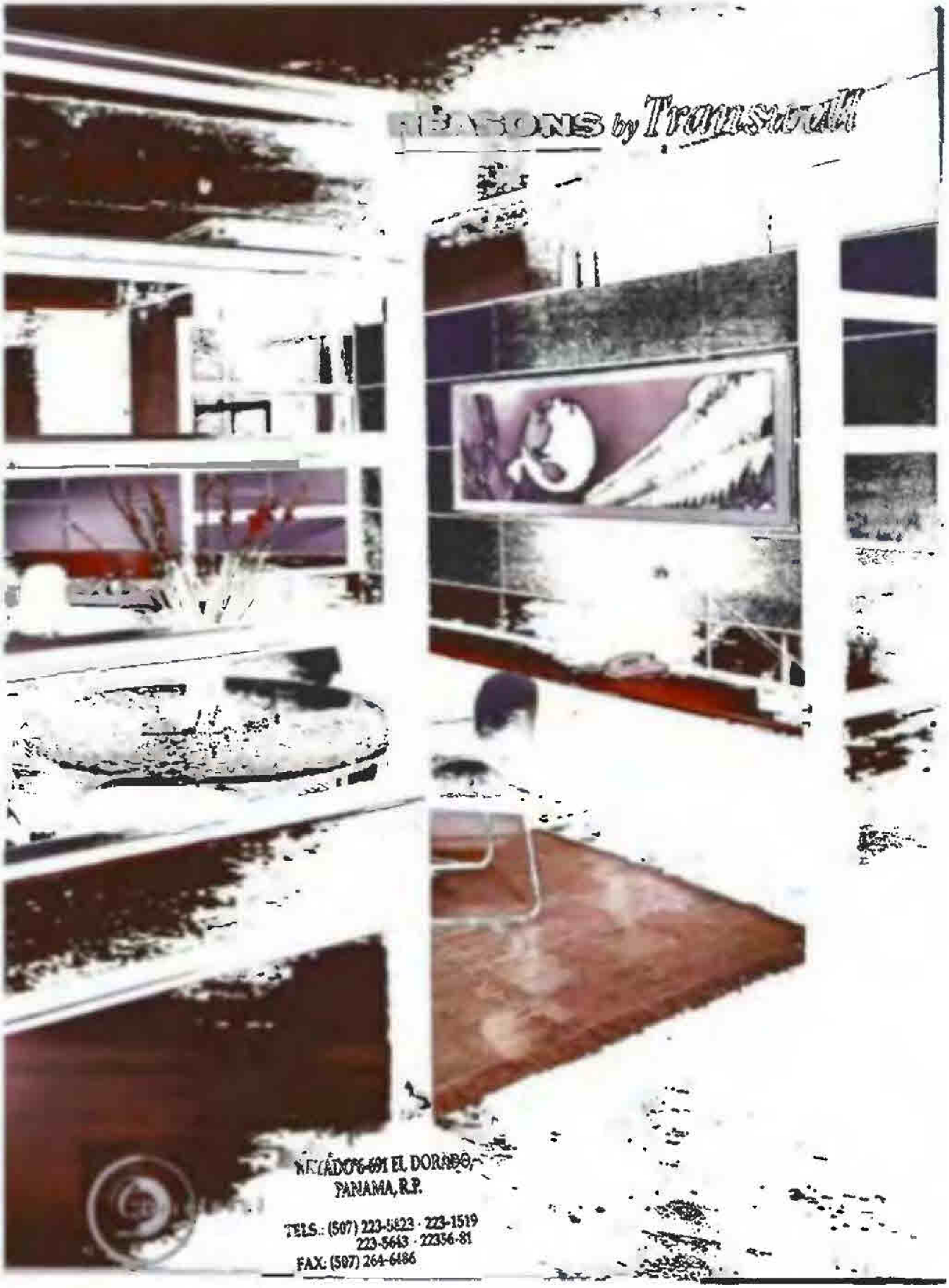
Publicidad y Promoción de los Competidores

A. Decolosal

B. Fursys

C. Tayco

D. Koas


CIBAONS by Transatlantic
APARTADO 6-691 EL DORADO,
PANAMA, R.P.
TELS.: (507) 223-5823 · 223-1519
223-5643 · 22356-81
FAX: (507) 264-6486



Soluciones flexibles para la oficina de hoy

REASONS *por Decolosal*

REASON'S por DECOLOSAL le ofrece lo óptimo en sistemas modulares, a precios competitivos.

Y son fabricados totalmente en aluminio.

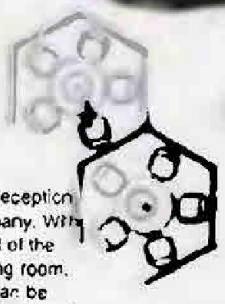
Los sistemas REASONS crecen con su empresa, valorando su inversión inicial.

Sistema Modular **REASONS** *por Decolosal.*
Compruébelo en nuestra sala de ventas.

The edges of the counter work surface are rounded and smooth, ideal from both an aesthetic and safety point of view







First impressions last. The reception area is the face of the company. With an appropriate arrangement of the reception counter and waiting room, courteous guest reception can be achieved without interrupting internal business activity.





FURSYS

Los primeros en muebles de oficina.

Panamá: Ave. Ricardo Arango. Calle 53. Edificio Fursys, atrás del Banco de Iberoamérica de Calle 50.
Tel.: 263-7131/263-7135 Fax: 263-7108 E-mail: fursys@sinfonet

Chiriquí: Centro Comercial Plaza de Las Américas. Teletax: 775-4069

Países Distribuidores: Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Bolivia, Venezuela, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala.

합리적이고 능동적인 리더를 위한 가구 스타일





인출식 옷걸이

옷장내부에는 겨울과
인출식 옷걸이를 내장하여
다양한 수납이 가능합니다



키보드 트레이

책상에는 컴퓨터 키[illegible]
부착하여 업무의 효율성을
증진시켰습니다.

TRABAJE EN PRIMERA CLASE.



En Koas descubrirá las últimas tendencias internacionales en muebles de oficina. Visítenos, hay un ambiente exclusivo para usted.



Edificio Plaza Brasil (frente a Ricardo Pérez de Vía Brasil y al lado del IDAAN).
Tel.: 263-0999 · 223-1855, Fax.: 236-6137 · E-mail: laym@pty.com

Koas LATINOAMERICA

EN PRIMERA LINEA DE MUEBLES PARA OFICINA



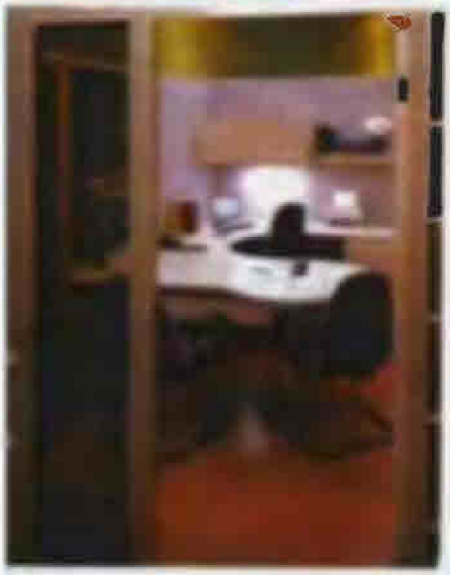
Strata





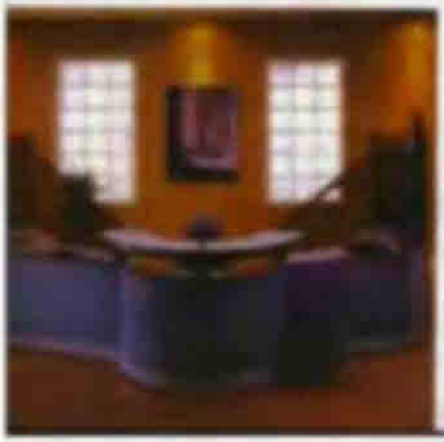
TAYCO
PANAMA

Modulares de oficina



Tecnologia Canadiense en manos Panameñas

Centro Comercial Multimax Tumba Muerto
Apartado 10087 Panamá 4, Panamá
Tel: (507) 260 0340/0302 Fax: (507) 236 5847
educatec@panama.phoenix.net





ANEXO No. 8

Resumen en Inglés

TRANSLATION

ENGLISH SUMMARY

We intend to determine the need to create a Customer Service Section within the Marketing Management of an Architecture Firm for Interiors and Office Modular Systems before whom customers can address their questions related to: installations, relocations, time frame for the solution of the repair and delivery of products, guarantee, and other. This Section shall define the standing of every client and shall contact the Production, Commercialization or Maintenance Department to give an immediate answer to their needs.

The Marketing Management includes this Section within its structure to enable the communication with clients and to furnish a quality service that will become a new competitive advantage before the liberalization of markets. This Management determines that presently a quality service shall be incorporated to the supply of products, not only offering an aggregated value, but also keeping the company close to her customers and creating a long term relationship based on a better comprehension of the product's uses.

The evolution of Total Quality is exposed throughout its stages and how this theory adopts the concept of quality in the service. Likewise the present standing of the service in our country is define as well as the legal frame within the development of the subject matter.

Aspects of the corporation, products, and services are detailed for the reader to have a better comprehension of the research. Competence is evaluated to identify the position in which the corporation stands before his main competitors.

The study comprehends the application of the inquiry and considers all the necessary methodology to carry it out. From this inquiry actual results were obtained serving as guideline to construct a market strategy oriented to improve present services and creat a Customer Service Department applying a Culture of Quality and watching over the customers' satisfaction.

Within the creation of this Section is established the importance that every human resource has within the development of a Service of Quality. The organization of the Section is planned and the duties of the personnel in charge are defined, making clear that this investigation has been developed within the concept of Marketing and the functions are related with this area. That is to say, it is not a subject matter of Human Resources, but a subject matter that seeks the satisfaction of customers as main function of Marketing.

Ydia J. Ferrer
Intérprete Público
Español-Inglés y Viceversa
Res. No. 31, Enero 17, 1978