

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS FERRETERÍAS  
UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL  
ZONA 4 DE GUATEMALA”**

**DAVID ADOLFO ORTIZ ASTURIAS**

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2,007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS FERRETERÍAS  
UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL  
ZONA 4 DE GUATEMALA”**

TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

**DAVID ADOLFO ORTIZ ASTURIAS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2,007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S. B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P. C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Examinador:	Lic. Ángel Miguel González Godoy



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIUNO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.10 del Acta 25-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 057-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de mayo de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante DAVID ADOLFO ORTIZ ASTURIAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SCAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



Guatemala, enero de 2,007

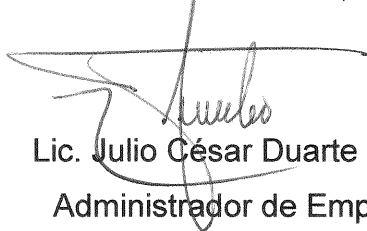
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 02 de febrero de 2,005, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante **David Adolfo Ortíz Asturias**, carné: 9317909, con el tema: **“El Servicio al Cliente en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido del estudio en referencia, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que éste trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito **recomendarlo** para que sea discutido en **Examen Privado de Tesis**, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio César Duarte Cordón  
Administrador de Empresas  
Colegiado Activo No. 1,327

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

El Señor Todo Poderoso, a quien le pertenece toda gloria y honra; fuente de fuerza, fortaleza, sabiduría, conocimiento, entendimiento y proveedor de bendición a cada instante, quien otorgó el éxito en esta etapa de mi vida.

### **A MIS PADRES:**

Bernardino Ortíz Franco y Yolanda Azucena Asturias González de Ortíz como recompensa a su apoyo, esfuerzo, sacrificio, comprensión y amor en todo momento.

### **A MIS HERMANOS:**

Gerson, Lorena, Yadira, Corina y Axel por el apoyo que me han brindado y por sus muestras de amor y cariño.

### **A MI NOVIA:**

Gladys Eugenia González de León por su amor, apoyo y comprensión incondicional a lo largo del desarrollo de este trabajo.

### **A MIS SOBRINOS:**

Por sus muestras de cariño y solidaridad.

### **A MIS FAMILIARES:**

Con mucho cariño.

### **A MI AMIGO:**

Erick Estuardo Martínez Enríquez por su amistad y apoyo incondicional en todo momento.

### **A MIS AMIGOS:**

Alex, Alicia, Brenda, Irma, Julissa y Rolando con mucho aprecio.

### **A IGLESIA DE CRISTO JIREH:**

Por el continuo apoyo espiritual.

### **AGRADECIMIENTO:**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala  
A la Facultad de Ciencias Económicas  
A la Escuela de Administración de Empresas  
A mi asesor de tesis: Lic. Julio César Duarte Córdón

## ÍNDICE

<b>CONCEPTO</b>	<b>PÁGINA</b>
Introducción	i

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1	Antecedentes	1
1.2	Comercio	2
1.3	Comerciante	2
1.4	Proceso administrativo	3
1.4.1	Planeación	3
1.4.2	Organización	7
1.4.3	Integración	7
1.4.4	Dirección	11
1.4.5	Control	17
1.5	Mercado	19
1.6	Mercadotecnia	19
1.6.1	Mezcla de mercadotecnia	20
1.6.2	Mezcla de mercadotecnia de servicios	21
1.6.3	Triángulo de mercadeo de servicios	23
1.6.4	Modelo de brechas del servicio	26
1.7	Cliente	28
1.7.1	Tipos de clientes	29
1.7.1.1	Cliente interno	29
1.7.1.2	Cliente externo	30
1.7.1.3	Consumidor final	32
1.8	Servicio	33
1.8.1	Importancia del servicio	34

1.8.2	Características del servicio	34
1.8.3	Servicio interno	36
1.8.4	Servicio externo	36
1.8.5	Clasificación de los servicios	36
1.9	Servicio al cliente	37
1.9.1	Definición del servicio al cliente	38
1.9.2	Importancia	39
1.9.3	El servicio al cliente y la comunicación	40
1.10	Calidad en el servicio	46
1.10.1	Motivos para brindar un servicio de calidad	47
1.10.2	Elementos de satisfacción y estándares de excelencia	48
1.11	Cultura de servicio	50
1.12	Ferretería	50
1.12.1	Ferretería mayorista	51
1.12.2	Ferreterías minoristas o al detalle	53
1.12.3	Ferretería de autoservicio	54
1.12.4	Ferretería mixta	55

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS FERRETERAS OBJETO DE ESTUDIO**

2.1	Antecedente descriptivo	56
2.2	Antecedente histórico del mercado La Terminal y terminal de buses zona 4 de la ciudad capital	56
2.2.1	Proyecto Transmetro	60
2.2.2	Ventajas y desventajas del proyecto Transmetro para La Terminal	61
2.3	Información interna y externa de la unidad de análisis	62
2.4	Análisis orientado al cliente interno y propietario o administrador	63
2.4.1	Misión, visión y objetivos	66



2.4.2	Integración del cliente interno a la empresa ferretera	68
2.4.3	Inducción al nuevo empleado	71
2.4.4	Existencia de manual o documento orientado al servicio	73
2.4.5	Capacitación periódica al personal	76
2.4.6	Motivación a los colaboradores	79
2.4.7	Otorgamiento de facultades a los empleados para la toma de decisiones	82
2.4.8	Factores negativos que influyen en el personal para no brindar un buen servicio	84
2.4.9	Supervisión al personal sobre la atención en el servicio al cliente	86
2.5	Análisis orientado al cliente externo y/o consumidor final	88
2.5.1	Calidad en el servicio al cliente en las empresas ferreteras objeto de estudio	90
2.5.2	Criterio del cliente y/o consumidor final del servicio prestado por las empresas ferreteras objeto de estudio	93
2.5.3	Principales quejas de los clientes con relación al servicio recibido	95
2.5.4	Ventajas que tienen las empresas ferreteras al brindar un buen servicio	97
2.5.5	Calificación de la actitud del personal hacia el cliente y/o consumidor final	99
2.5.6	Calificación de la presentación física del empleado ferretero	101
2.6	Aplicación de la técnica FODA en las ferreterías objeto de estudio	102
2.6.1	Fortalezas	103
2.6.2	Oportunidades	103
2.6.3	Debilidades	103
2.6.4	Amenazas	104
2.6.5	Matriz FODA de las empresas objeto de estudio	104

**CAPÍTULO III**  
**MODELO PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CIENTE**  
**EN LAS EMPRESAS FERRETERAS OBJETO DE ESTUDIO**

3.1	Generalidades	107
3.2	Modelo para optimizar la calidad en el servicio al cliente para las empresas ferreteras	107
3.2.1	Objetivos	108
3.2.2	Mezcla de mercadotecnia de servicio y triángulo de servicio al cliente interno y externo	108
3.2.3	El sistema de brechas del servicio al cliente interno y externo	110
3.2.4	Estrategia 1: evaluación del servicio al cliente en las ferreterías	113
3.2.5	Estrategia 2: manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio	119
3.2.6	Estrategia 3: lineamientos encaminados a adoptar una cultura de servicio	122
3.2.7	Presupuesto general de aplicación de las estrategias	126
3.2.8	Costo – beneficio de la implementación del modelo de servicio al cliente en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 ciudad de Guatemala	127
	CONCLUSIONES	129
	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFÍA	133
	ANEXOS	135

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso administrativo	18
2.	El concepto de mercadotecnia	20
3.	Mezcla de mercadotecnia de servicios	23
4.	Triángulo de servicios	25
5.	Modelo de brechas del servicio	28
6.	Clasificación del cliente externo de acuerdo a su comportamiento	31
7.	Características del servicio	35
8.	Proceso de comunicación	43

9. Formas de comunicación en una empresa	44
10. Formas de comunicación en una empresa por sentido vertical y horizontal	44

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Matriz FODA	7
2.	Matriz FODA de las empresas ferreteras ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	106

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Número de personas encuestadas por edad según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	64
2.	Número de personas encuestadas por escolaridad según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	65
3.	Número de personas encuestadas por procedencia	66

según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 4. | Actividades del proceso de contratación del personal según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala  | 70 |
| 5. | Servicio al cliente según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala   | 75 |
| 6. | Situación de los incentivos de motivación encaminados a brindar un buen servicio al cliente según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala | 81 |
| 7. | Nivel de cumplimiento por garantía o reembolso al cliente externo de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala   | 96 |

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
8.	Lugar que visitan los clientes para realizar compras de artículos de ferretería en La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	98
9.	Factores para tomar la decisión de compra por parte del cliente externo de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	100
10.	Opinión del cliente externo de la presentación física del empleado de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	102

11.	Plan de acción de la estrategia de evaluación del servicio al cliente interno, externo y técnica del cliente misterioso de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	119
12.	Plan de acción para la estrategia de manejo de quejas, sugerencias y recuperación de servicio de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	122
13.	Plan de acción para la estrategia de adoptar una cultura de servicio en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	126
14.	Presupuesto general de estrategias para optimizar la calidad en el servicio al cliente en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	127

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Número de personas encuestadas por sexo según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	63
2.	Existencia de misión, visión y objetivos según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	67
3.	Sistema de contratación según cliente interno y propietario	69

	o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	
4.	Existencia de programa de inducción según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	72
5.	Existencia de manual de servicio según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	74
6.	Capacitación según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	77
7.	Capacitación en el servicio al cliente según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	78
8.	Motivación a los empleados según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	80

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
9.	Nivel de facultamiento del cliente interno según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	83
10.	Nivel de influencia de la presencia del jefe según cliente interno y propietario o administrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	87
11.	Medición de la calidad en el servicio por parte del cliente externo de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	91



12.	Medición de la capacitación en el servicio por parte del cliente externo de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	92
13.	Medición del facultamiento en el servicio por parte del cliente externo de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	93
14.	Medición de la rapidez en el servicio expresado por el cliente externo de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	94
15.	Atención necesaria cuando hay varios clientes consumiendo en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala según cliente externo	95
16.	Preferencia de consumo por el cliente externo en las Ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal Zona 4 de la ciudad de Guatemala	97
17.	Asesoramiento al cliente externo al momento de comprar un artículo en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala	99

## INTRODUCCIÓN

Una empresa competitiva, es aquella en la que los propietarios o administradores, disponen y combinan todos los factores que sean necesarios para mantener un clima de confianza, estabilidad y seguridad en cada una de sus operaciones, tanto de carácter interno como externo; para contrarrestar todas aquellas acciones amenazantes, la calidad en el servicio al cliente, constituye el punto que marca la diferencia entre la diversidad de empresas que venden productos similares a precios comparables, debido a que la naturaleza del producto y el precio ya no son los únicos elementos que el consumidor toma en cuenta al momento de definir una compra.

La satisfacción de los clientes, contribuye en gran medida a que una empresa sobreviva y progrese. El crecimiento de toda organización, va a estar reflejado en la calidad de servicio que brinde su personal y la influencia que el mismo logre producir, sobre cada uno de los consumidores, especialmente cuando se trata de un mercado sumamente competitivo.

Lograr la diferencia comercial con respecto a la igualdad en mercados altamente competitivos, mediante instalaciones, producto y servicio entre otros, resulta cada vez más difícil, debido a que generalmente todos los establecimientos ferreteros ofrecen lo mismo. Sin embargo, ofrecer a los clientes servicios notablemente mejorados a través de personal capacitado, motivado, empoderado y completamente consciente de lo que significa un servicio al cliente de calidad, con una sonrisa espontánea, amabilidad y cortesía que inspire seguridad y confianza, representan un valor agregado que los clientes consideran al momento de consumir, constituyéndose en una ventaja competitiva para toda aquella organización que su prioridad esté enfocada en el cliente.

El trabajo de investigación titulado “El Servicio al Cliente en las Ferreterías Ubicadas en el Perímetro de La Terminal Zona 4 de Guatemala”, tiene como

objetivo, brindar apoyo a través de un conjunto de herramientas administrativas, que contienen lineamientos que guiarán a todo el personal ferretero a desempeñar de manera más eficiente cada una de sus actividades orientadas a brindar un servicio que marque la diferencia.

En función de lo anterior, el presente estudio se compone de tres capítulos, en los cuales se describe de manera detallada los principales elementos involucrados en el servicio al cliente, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta el marco teórico conceptual en donde se hace una descripción de las definiciones y conceptos relacionados a la temática general de la investigación que se consideran de gran utilidad, para poder comprender el proceso, la importancia que contiene el brindar un excelente servicio a los clientes.

El segundo capítulo, describe la situación actual del servicio al cliente brindado en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala. Para el estudio, se realizaron tres análisis, dos de carácter interno y otro externo. El primero de ellos tiene la finalidad de conocer la opinión emitida por parte de los propietarios o administradores acerca del servicio brindado por el establecimiento ferretero; el segundo tiene como objetivo, conocer si la parte administrativa se encuentra en sintonía con los colaboradores, en relación a demostrar buena disposición de brindar un servicio de calidad, tanto al cliente interno como al externo; y el tercero se enfoca en conocer la opinión de los clientes con respecto al servicio que reciben por parte del personal de los establecimientos ferreteros.

El tercer capítulo, describe la propuesta de un modelo que contiene las herramientas y lineamientos que ayudarán a los propietarios o administradores a mantener un personal motivado, con deseo de superación y de servicio, así como a todo miembro del personal ferretero sobre como

atender en forma óptima y profesional a los clientes, en donde éstos con su fidelidad, demostrarán su satisfacción y aprobación por el servicio que les ha sido brindado. Para efectos de ilustración en algunos casos se utilizó el nombre ficticio de “Ferretería La Herramienta Veloz”.

Para finalizar, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

Para tener una óptima comprensión sobre el servicio al cliente y sus implicaciones, es importante conocer los conceptos afines al tema que en forma concatenada dan cuerpo y sustento al tema, que establece como actividad prioritaria, el servicio y la atención como parte fundamental de la cultura que toda entidad debe manejar a nivel interno y externo.

### **1.1 Antecedentes**

El servicio como característica de calidad y diferenciación remonta sus orígenes a la Edad Media en Europa, ya que los artesanos diestros fueron a la vez fabricantes e inspectores debido a que trataban con el cliente en forma directa, existiendo bastante orgullo por la calidad del trabajo. Establecieron gremios de artesanías, formados por maestros, jornaleros y aprendices, para asegurar que los artesanos tuvieran una capacitación adecuada. Estas actividades constituyen la base importante de los esfuerzos modernos por el aseguramiento de la calidad y el acercamiento al cliente.

A través del paso del tiempo, el desarrollo propio del comercio, la sensible competencia comercial y la exigencia por parte de los clientes existentes en el mercado, que cada día es más acentuada, ha dado como resultado la necesidad de identificar el factor que establece la diferencia sobre la estrategia que el comerciante utiliza para generar fidelidad en sus clientes y asimismo generar el acercamiento de nuevos clientes potenciales, siendo el servicio el eslabón principal entre ellos y el consumidor.

## 1.2 Comercio

Para dar inicio al tema objeto de estudio se comenzará con definir el término comercio, el cual se refiere a la “actividad propia del intercambio. Globalidad de ventas, compras o permutas entre personas -físicas o jurídicas- o entre Estados”. (22:76) La concepción etimológica del término comercio se deriva “del latín ‘**commercium**’ el cual está compuesto por los vocablos ‘**com o con**’, que significa colectivamente, juntamente, en unión, en compañía de y ‘**merc**’ que significa mercancía”. (12:176)

Para llevar a cabo la actividad de comercio es necesaria la participación de tres grupos o segmentos, a los cuales se les conoce como: oferentes, intermediarios y demandantes. Usualmente el tipo de acciones que se persiguen en el comercio, es generar lucro o beneficio y este tipo de actividades pueden referirse a bienes, a los cuales también se les conoce como tangibles y a los servicios que por su naturaleza son abstractos o intangibles. Esta situación se da porque el oferente está en la disposición o capacidad de suplir una necesidad mediante los productos o servicios; el intermediario es quien se encarga de trasladar los beneficios del producto o servicio a percibir que el oferente tiene capacidad de suplir y el demandante, es el que compra y recibe los beneficios del producto, acorde a sus necesidades como resultado del proceso de comercialización. En algunos casos el oferente traslada en forma directa al demandante los servicios o beneficios, por lo que no se hace necesario la intervención de un distribuidor o intermediario.

## 1.3 Comerciante

Es toda persona que adquiere bienes o mercancías, que a través de la combinación de su habilidad, destreza e influencia en provocar sobre el cliente las impresiones favorables sobre los productos, vuelve a venderlas a un precio superior, en donde algunas veces recibe una comisión.

“Persona cuya ocupación es comprar mercancías por mayor y venderlas por menor”. (12:176) Para tal efecto el Código de Comercio de Guatemala en su artículo segundo referente a los comerciantes establece que “son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
2. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
3. Banca, seguros y fianzas.
4. Los auxiliares de las anteriores”. (5:1)

## **1.4 Proceso administrativo**

“Es el enfoque operacional o de proceso sobre la teoría y ciencia de la administración, el cual recoge los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas”. (15:25) (Véase figura 1)

El proceso administrativo está integrado por las siguientes etapas:

### **1.4.1 Planeación**

Al diseñar un entorno para el desempeño eficaz de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo grupal sea eficaz las personas deben saber lo que se espera de ellas. Ésta es la función de planeación, la función administrativa más básica de todas. “La planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por

emprender. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone así mismo, y en forma destacada, la innovación administrativa, y tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir". (15:123)

Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En las empresas casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve como base para las demás funciones. Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata, entonces, de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

"Sin planificación, el trabajo de un gerente es de apaga fuegos continuo, y puede tener consecuencias desastrosas. La planificación establece un sentido de voluntad de toma de decisiones y permite al gerente cumplir con mayor facilidad objetivos y metas. Revela el recurso humano necesario para lograr alcanzar los objetivos (integración), establece una estrategia para poner en práctica el plan (dirección) y un medio de asegurar el cumplimiento del plan (control)". (10:142)

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización, seguidamente se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática". (26:11)

### **A. La importancia de la planeación en el servicio al cliente**

Por naturaleza toda empresa busca planear las directrices necesarias para obtener mejores resultados, la planeación constituye un pilar de vital importancia



debido a que a través de los propósitos o misiones, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, en su conjunto, se establece el marco de referencia a conjugar en el cual se encaminará el fortalecimiento de la empresa.

En la actualidad, el servicio al cliente se ha convertido como el enfoque principal a atender por parte de los empresarios y para obtener mejores resultados, es necesario planear un modelo que conlleve a la empresa a tomar una posición destacada, y tener como resultado clientes satisfechos y fieles a la misma.

## **B. Los elementos de planeación**

Los elementos que integran la planeación son:

- ◆ Misión o propósito
- ◆ Visión
- ◆ Objetivos o metas
- ◆ Estrategias
- ◆ Políticas
- ◆ Procedimientos
- ◆ Reglas
- ◆ Programas
- ◆ Presupuesto

## **C. Misión**

“La misión, también llamada a veces ‘propósito’, es la respuesta a la pregunta, ¿en qué consiste nuestro negocio? Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo”. (15:162)

Todo propósito o misión debe estar basada fundamentalmente en el cliente, es la filosofía gerencial más efectiva para poder desarrollar las actividades futuras de la organización. Ésta debe ser clara en su definición para poder establecer objetivos realistas y constituye el punto de partida de toda empresa para delimitar las tareas de todo nivel.

#### **D. Visión**

“Proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad”. (13:46)

Es la capacidad de ver hacia donde se quiere orientar a la empresa en tiempo y espacio, esto significa el resultado final que se pretende alcanzar; la misma debe ser clara y detallada para que sirva de línea de referencia en todas las actividades de la organización y así pueda traducirse en una realidad.

La visión suministra a la organización la orientación de cómo pueden ser las cosas, de cual es el ideal a alcanzar y darse cuenta de que en realidad es posible llegar con seguridad a la meta establecida.

#### **E. FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite evaluar elementos internos o externos de programas y proyectos.

Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables. Los elementos que integran el FODA son:

- ◆ Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las fortalezas deben utilizarse.
- ◆ Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- ◆ Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- ◆ Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

**Tabla 1**  
**MATRIZ FODA**

Frente externo Frente interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA

**Fuente:** FERREL, O. C. y Michael D. Hartline. *Estrategia de Marketing*. Tercera Edición. Editorial Thomson. 2006. Pág. 85

### 1.4.2 Organización

“Supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”. (15:31)

### 1.4.3 Integración

Integrar “es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (18:336)

### **Integración de personal**

“La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas”.  
(15:31)

La relación de la integración del personal a la empresa manifestada en el servicio al cliente, se ve vinculada desde la incorporación de los nuevos colaboradores a la misma, debido a que desde la primera entrevista y dentro del seguimiento del proceso de contratación, el nuevo candidato debe de ir mentalizándose de cual será su actividad prioritaria dentro del desempeño de su futuro trabajo; formación que será auxiliada por medio de la previa inducción y continuidad a través de las respectivas capacitaciones, de acuerdo a las necesidades que sean detectadas por los dueños o administradores. Los elementos que componen la integración de personal son:

- ◆ Reclutamiento
- ◆ Selección
- ◆ Inducción
- ◆ Capacitación
- ◆ Desarrollo

Para cultivar en el nuevo integrante una actitud positiva con respecto al servicio al cliente, es necesario inculcar esta cultura desde su propia inducción a la empresa y fortalecerla a través de las respectivas capacitaciones que sean

necesarias impartirles; esto es viable desde el momento en que el nuevo colaborador pasa a ser parte del recurso humano de la organización.

## **A. Inducción**

“Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal”. (14:409)

Contempla la orientación de los nuevos empleados a conocer los antecedentes de la organización, su estructura actual, misión, visión y objetivos que pretende alcanzar la empresa, así como la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor del mismo.

La característica principal es familiarizar al nuevo colaborador con el puesto, la unidad de trabajo y la empresa, proceso importante para el nuevo empleado, porque es la oportunidad de poder despejar cualquier inquietud sobre cuáles son sus derechos y obligaciones en su relación laboral, lo que contribuye a que desde el primer día de incorporación a sus labores, su mayor esfuerzo sea orientado a prestar un excelente servicio a cada uno de los clientes tanto internos como externos.

“El primer paso en el proceso de entrenamiento es hacer que los empleados nuevos tengan un buen comienzo. Por lo general esto se logra gracias a un programa formal de orientación.

Los empleados nuevos se socializan en la empresa a través de un programa de orientación debidamente dirigido. La socialización es el proceso en el que los empleados nuevos adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes que los convierten en miembros exitosos de la organización. Cuando la socialización es

efectiva existe una unidad entre las metas individuales y las de la empresa”.  
(25:152)

## **B. Capacitación**

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un vendedor cómo vender el producto de la empresa. Por lo tanto es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”. (15:328) Se deriva del termino capacitar en su concepción etimológica, quiere decir “hacer apto, habilitar para; se integra de los vocablos ‘**capaz**’, del latín ‘**capacem**’, del acusativo ‘**capax**’, que puede contener y del vocablo ‘**itar**’, del latín tardío ‘**itare**’ que significa, hacer que tenga y del latín ‘**itas**’ que significa, cualidad, condición, estado”. (12:139; 393)

Consiste en una técnica que reúne las actividades sistemáticas, planificadas y permanentes de formación que se le brinda a una persona o individuo, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, en donde puede ir aumentando su destreza a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes de manera más eficaz.

La capacitación implica adquirir mayores conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño, a fin de lograr así beneficio para la empresa y el empleado mismo. La capacitación debe proporcionarse al empleado en la medida necesaria, se debe hacer énfasis en los puntos para que pueda desempeñarse adecuadamente en su puesto.

#### 1.4.4 Dirección

“Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. (15:32) Los elementos que conforman la dirección son:

- ◆ Motivación
- ◆ Liderazgo
- ◆ Comunicación
- ◆ Supervisión

La función administrativa de dirección orienta a los directivos de las organizaciones a brindar apoyo a los colaboradores, para que puedan satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, para contribuir en el cumplimiento del propósito de la empresa. Para efectos del estudio que se realiza únicamente se utilizarán los elementos: motivación y comunicación.

#### A. Motivación

“Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de ‘qué hace que la gente funcione’. La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos: 1) los actos reflejos y 2) las costumbres adquiridas”. (26:484) Se deriva del latín ‘**motus**’, que significa movido o de ‘**motio**’ que es movimiento.

“Un motivo o impulso es una necesidad lo bastante apremiante como para llevar a la persona a tratar de satisfacerla, es algo que inicia al movimiento. Una necesidad se convierte en un motivo cuando llega a un determinado grado de

intensidad. La motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta". (1:65)

La motivación puede ser aplicada a la calidad debido a que "la calidad depende del compromiso del empleado en cada nivel de la organización. Si no se da a los empleados el clima adecuado de motivación para aunar sus esfuerzos y cumplir con las metas de la empresa, el resultado puede ser el conflicto, el bajo rendimiento y los niveles bajos de calidad. Los gerentes deben comprender que no hay nada peor que un empleado desmotivado". (10:304)

El líder de cada empresa debe conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, el personal no motivado no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrilar una iniciativa de servicio al cliente. Por el contrario, el reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente del empleado es un arma poderosa, con la cual se logra que el colaborador trabaje con agrado en la organización, que su moral sea alta y la productividad aumente cada vez más y que sin necesidad de órdenes realicen su trabajo diario con excelencia.

## **B. Clima organizacional**

### **B.1 Definición**

Para efectos del estudio es importante tomar como referencia las siguientes definiciones de clima organizacional, pues brindan el contexto adecuado para ese propósito.



“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.” (6: 63)

El clima organizacional es la expresión de cómo sienten, piensan y actúan dentro de la empresa quienes la conforman, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la misma, expresa la opinión que los trabajadores y directivos tienen de su institución, puede ser expresado este sentimiento en términos de autonomía, estructura, consideración, cordialidad, apertura, respeto, entre otros.

El clima esta determinado por valores compartidos por todos los miembros, que hacen de ellos un verdadero ritual en todo momento de su tiempo laboral, en la forma de saludarse, conversar, interrelacionarse y actuar laboralmente.

## **B.2 Importancia**

El clima organizacional es importante porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Por ejemplo, el estilo de supervisión, la calidad de capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las prácticas de comunicación, los procedimientos administrativos, el ambiente laboral en general. El clima organizacional pone en relieve como la estructura y proceso organizacional interactúan con los individuos produciendo percepciones

del ambiente o entorno laboral, identificando aquellos factores que inciden directamente en el grado de motivación y satisfacción en el trabajo.

### **B.3 Características**

Las principales características del clima organizacional son:

Es exterior al individuo, pero este funciona como agente que contribuye a su naturaleza;

- ◆ Tiene carácter subjetivo, esta basada en la realidad externa de acuerdo a las percepciones del trabajador;
- ◆ Es un concepto molecular y sintético como la personalidad;
- ◆ Tiene continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, puede ser modificado con la variación de alguno de los elementos que la determinan; y
- ◆ Es determinante directo del comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas.

### **B.4 Elementos del clima organizacional**

Dentro de una organización, existen elementos que contribuyen a crear un clima favorable para los colaboradores; es decir, que coadyuvan al desarrollo de las actividades que les proporcionan sentido de valor personal y satisfacción. Los elementos del clima organizacional son:

- ◆ Calidad de liderazgo
- ◆ Grado de confianza
- ◆ Comunicación ascendente y descendente
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Recompensas justas
- ◆ Oportunidad
- ◆ Compromiso

- ◆ Participación
- ◆ Controles razonables

### **C. Importancia de la dignidad personal**

Administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad personal significa que “la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización. El presidente, los vicepresidentes, los administradores, los supervisores de línea, los trabajadores, todos contribuyen a los propósitos de la empresa. Cada uno de ellos es único, con sus muy peculiares habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y por lo tanto merecen ser tratados como tales”. (14:495)

### **D. Empoderamiento**

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en la que se basa el empoderamiento es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. En realidad el sustento histórico de la idea del empoderamiento radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

La delegación está estrechamente relacionada con el empoderamiento, tanto la delegación como el empoderamiento son cuestión de grado. Implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- ◆ El poder debe ser igual a la responsabilidad.
- ◆ Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- ◆ Si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Entre las razones de interés en el empoderamiento están: la competitividad global, la necesidad de responder rápido a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El empoderamiento de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

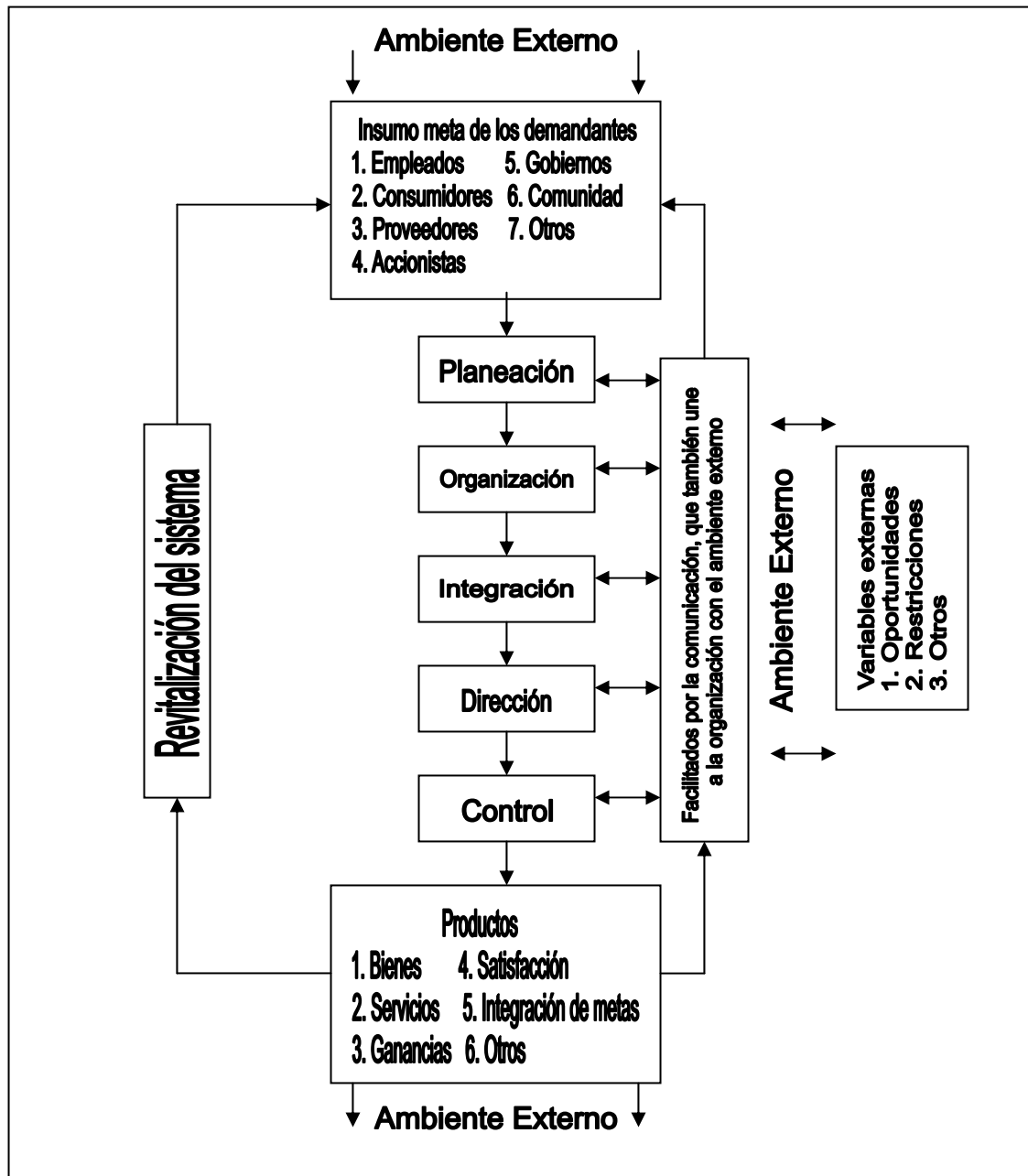
“Para una administración eficaz se requiere de la aceptación sincera del empoderamiento basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes. Además, los empleados merecen ser premiados por ejercer su autoridad de decisión. Pero también es necesario considerar el impacto en los superiores del empoderamiento de los subordinados. Las necesidades de aquéllos deben tomarse en cuenta, asignándoles, por ejemplo, tareas más complejas”. (14:299)

### **1.4.5 Control**

“Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”. (15:32) Los elementos del control son:

- ◆ “Determinación de estándares
- ◆ Aplicación de estándares
- ◆ Evaluación de estándares” (6:260)

Figura 1  
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. *Administración*. Doceava Edición, Mc. Graw Hill. 2004. Pág. 3

## 1.5 Mercado

“Conjunto de personas, naturales o jurídicas, que mantienen relaciones comerciales sobre determinados productos bajo las mismas condiciones”. (22:261) Un “mercado puede ser un grupo de personas que pueden identificarse por alguna característica, interés o problema en común, que podrían usar el producto y sacar provecho de éste; que podrían tener el dinero para comprarlo y a los cuales se podría llegar a través de un medio de comunicación”. (24:93) La palabra mercado se deriva del latín ‘**mercatus**’ que significa “lugar en que se ofrecen productos en venta, comercio, compraventa; lugar en que se comercia”. (12:451)

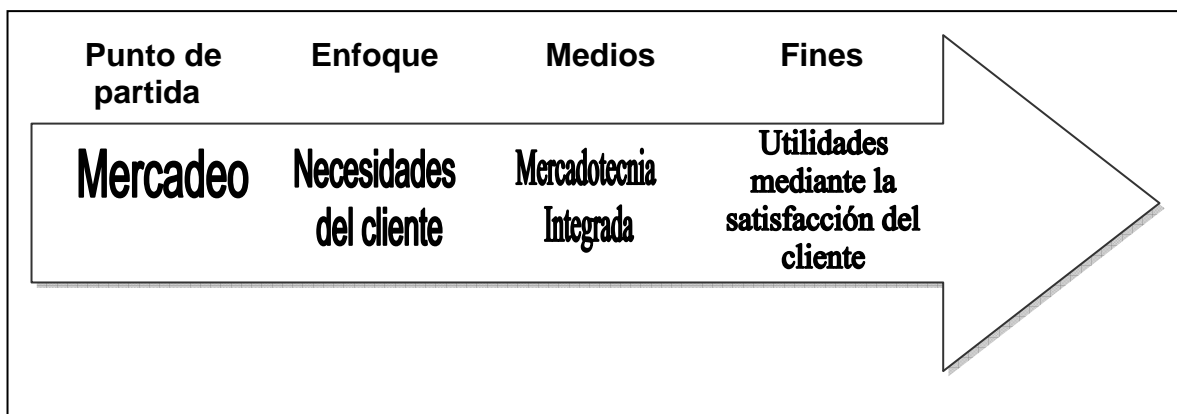
“Deben estudiarse detenidamente los mercados de clientes. Los mercados de consumidores están compuestos por las personas y los hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal. Los mercados de empresas compran bienes y servicios para seguir procesándolos o para sus procesos de producción; en cambio los mercados revendedores compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad. Los mercados gubernamentales están compuestos por las oficinas de gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferir los bienes y servicios a terceros que los necesitan. Por último, los mercados internacionales están integrados por compradores de otros países, e incluyen a consumidores, productores, revendedores y gobiernos. El vendedor debe estudiar detenidamente las características especiales que corresponden a cada uno de estos tipos de mercados”. (17:81)

## 1.6 Mercadotecnia

“Considera que el logro de las metas organizacionales depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y de facilitar la satisfacción deseada con mayor efectividad y eficiencia que los competidores”. (19:19)

Se encarga de estudiar las necesidades humanas y sociales; evaluando lo que consume la gente, bienestar social y crea prosperidad para las organizaciones. Es el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa, necesarias para la comercialización de bienes o servicios que satisfacen las necesidades y los deseos del consumidor. Estas actividades parten desde la primera idea de concepto del producto hasta que este llega a las manos del destinatario final, con la asistencia al consumidor.

**Figura 2**  
**EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA**



**Fuente:** KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición. Prentice Hall.1998. Pág. 19

### **1.6.1 Mezcla de mercadotecnia**

“La serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de la mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto”. (19:54) Se puede reunir en cuatro grupos de variables que se conocen por el nombre de las cuatro “P” producto, precio, plaza y promoción. (Véase figura 3)



**A. Producto**

Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

**B. Precio**

Es la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto.

**C. Plaza**

Se refiere a las actividades de la compañía que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

**D. Promoción**

Aquellas actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo.

**1.6.2 Mezcla de mercadotecnia de servicios**

“La mezcla del mercadotecnia de servicios comprende los elementos bajo el control de la organización que puedan emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. Además de las cuatro Ps tradicionales (producto, precio plaza, promoción), la mezcla de mercadotecnia de servicios incorpora a las personas, evidencia física y el proceso.” (27:23)

**A. Personas**

Son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio.

**B. Evidencia física**

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúa la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

La evidencia física del servicio, incorpora todas aquellas representaciones tangibles, entre ellas: folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo.

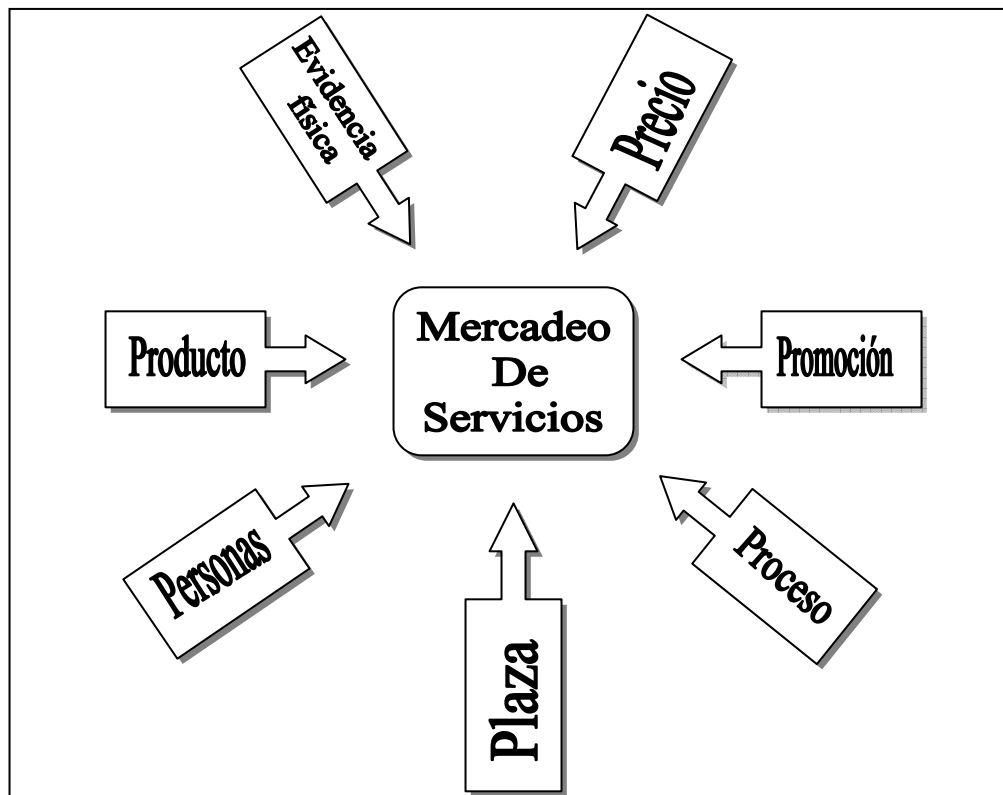
**C. Proceso**

Se refiere a las formas, procedimientos, mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

Todos y cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgarlo.

Figura 3

## MEZCLA DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS



Fuente: elaboración propia, mayo de 2,006.

### 1.6.3 Triángulo de mercadeo de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio), los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente, para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades, consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.” (27:19)

**A. Mercadeo externo: formulando la promesa**

De acuerdo a los esfuerzos del mercadeo externo, la compañía formula promesas a sus clientes, en relación con lo que pueden recibir y la forma en que se entregará. Las garantías del servicio y la comunicación en ambos sentidos, (en especial en aquellas situaciones en las que las promesas pueden negociarse y las expectativas pueden manejarse individualmente), son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio.

**B. Mercadeo interactivo: cumpliendo las promesas**

Toda promesa que se formula debe cumplirse. Por consiguiente, cumplir cada promesa, representa el segundo tipo de actividad de mercadeo que se contempla en el triángulo y desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Generalmente los que cumplen o rompen las promesas del servicio son los empleados de la compañía o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El mercadeo interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume, es en donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba.

**C. Mercadeo interno: facilitando la promesa**

Sucede cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. El mercadeo interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

**D. Alineación de los lados del triángulo**

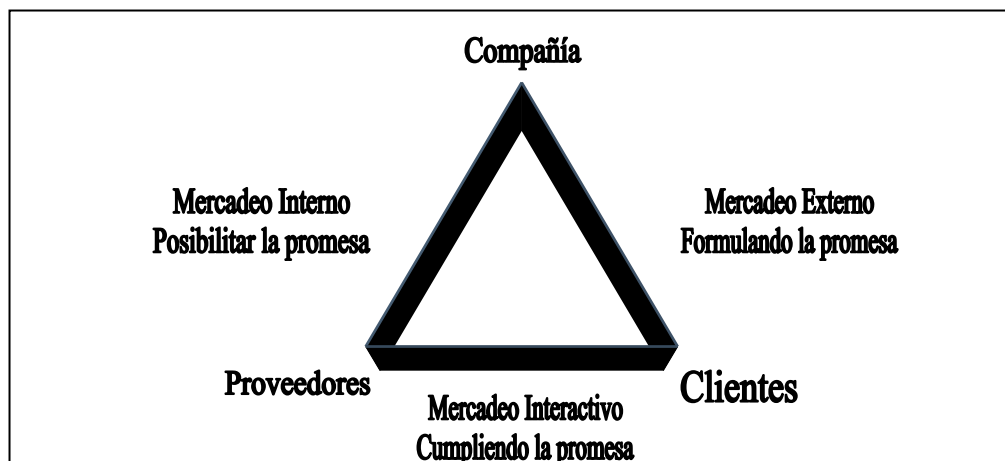
Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial. Para el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de mercadeo representada por los lados del triángulo, es primordial para el éxito; de

tal forma, cuando alguno de los lados no ocupa espacio, será imposible dar soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total del mercadeo.

Relacionado al mercadeo externo, la empresa tiene que comprender a sus clientes, realizar investigaciones de mercados, medir y escuchar la satisfacción de los clientes en períodos cortos. Por otra parte, está la comunicación de sus promesas al mercado, de manera eficaz a través de mensajes publicitarios y de las afirmaciones del personal.

El mercadeo interactivo, cumpliendo con la promesa, se basa en transmitir a todos aquellos que laboran en la empresa, que cada uno de los encuentros con el cliente, tiene que ser incuestionable desde el punto de vista del cliente; para poder lograr el éxito, se necesita de recursos tecnológicos, recompensas, sistemas de soporte y empoderamiento (delegación de autoridad). La comunicación abierta a los empleados, es otra de las claves que se puede lograr exitosamente, aportando nuevas iniciativas y la lealtad del trabajador hace que las promesas que formule la empresa hacia los clientes se logre. (Véase figura 4)

**Figura 4**  
**TRIÁNGULO DE SERVICIOS**



**Fuente:** ZEITHAML, Valarie y Mary Bitner. Marketing de servicios. Segunda Edición. McGraw-Hill. México. 2001. Pág. 20

#### **1.6.4 Modelo de brechas del servicio**

“El modelo de brechas, posiciona los conceptos clave, estrategias y decisiones en la mercadotecnia de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita, para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (27:586)

La orientación central de este modelo, es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Toda organización necesita cerrar esta abertura (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y generar relaciones duraderas con ellos. Para lograr este objetivo, se tienen que cerrar cuatro brechas más, que son las del proveedor del servicio, que se encuentran por debajo de la línea horizontal. (Véase figura 5)

##### **A. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera**

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Deben desarrollarse métodos formales e informales mediante la investigación de mercados para conseguir información respecto de las expectativas del cliente, así como también utilizar técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca del cliente; entre ellos, visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas y paneles de clientes.

##### **B. Brecha 2: no tener los diseños estándares de calidad correctos en el servicio**

Es traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre la calidad en el servicio, es decir, la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente. Los estándares establecidos para igualar las expectativas y prioridades tienen que ser acerca del cliente en vez de los intereses de la empresa.

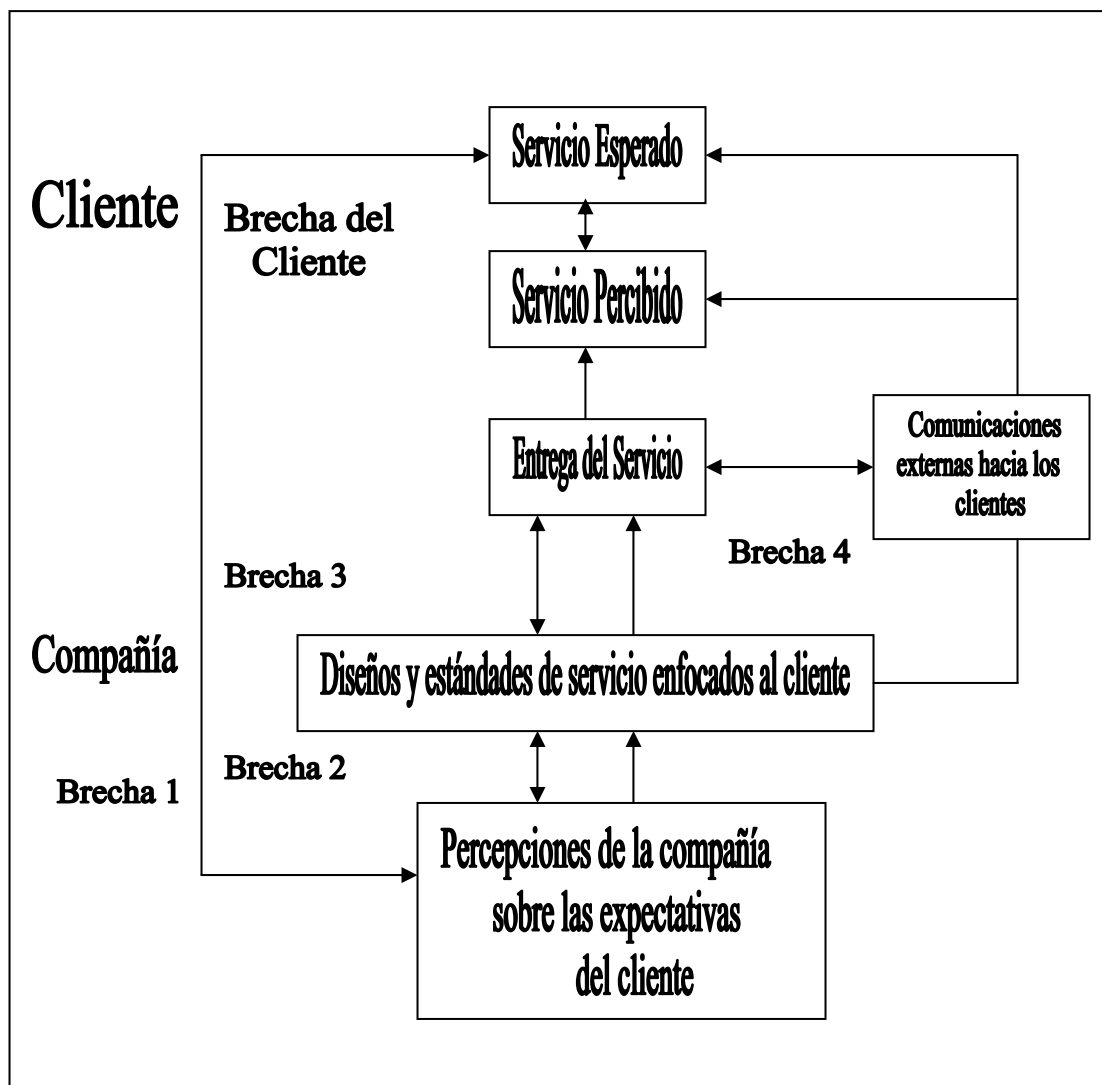
**C. Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares**

Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la empresa. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología) y también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, saber medir y compensar a los empleados de acuerdo con el desempeño de los referidos estándares.

**C. Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

Muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones, pueden elevar las expectativas del cliente, que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y mercadeo, diferencias entre las políticas y los procedimientos, entre los establecimientos de servicio". (27:588)

Figura 5  
**MODELO DE BRECHAS DEL SERVICIO**



Fuente: ZEITHAML, Valerie y Mary Bitner. Marketing de servicios. Segunda Edición. McGraw-Hill. México 2001. Pág. 587

## 1.7 Cliente

“Individuo u organización que realiza una operación de compra. Cliente en perspectiva, cliente potencial con autoridad suficiente para decidir la compra de un producto, y con la solvencia necesaria”. (22:71) Etimológicamente la palabra



cliente significa “respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios; respecto del que vende en una tienda, persona que compra allí; se deriva del vocablo latín ‘**clientem**’ y del indoeuropeo ‘**kli-ent**’ de significación que se apoya, de la misma familia de inclinar”. (12:169)

En términos generales, se refiere a la persona u organización que cuenta con la autoridad suficiente para decidir la compra de un producto y con la solvencia necesaria para poder realizar cualquier tipo de operación de compra o adquisición de algún bien o servicio.

“El cliente que más importa es el que compra el producto o servicio; pero también es importante estar conscientes de que una organización es una red de relaciones entre gente, donde cada quien depende de sus compañeros de trabajo para crear un producto o servicio. Pensar en el siguiente trabajador en la línea del proceso de producción es sólo un modo sencillo de crear una red cooperativa enfocada a lograr los resultados requeridos por el cliente final”. (20:36)

### **1.7.1 Tipos de clientes**

En función del papel o rol que desempeñan éstos se pueden clasificar en:

#### **1.7.1.1 Cliente interno**

“Todos dentro de la compañía tienen un cliente; el siguiente trabajador, el siguiente departamento”. (20:36)

El cliente interno está conformado por los empleados que tienen una relación directa con un compañero o superior, del cual dependen para realizar sus tareas en forma adecuada. Este tipo de cliente recibe la misión, visión, objetivos, estrategias y planes de la organización; esto es indispensable para que el

empleado se sienta identificado con la empresa de tal forma que esté en la disposición de brindar un buen servicio al cliente externo.

### **1.7.1.2 Cliente externo**

Es la persona individual o colectiva que requiere el servicio prestado por la empresa. Comprende los intermediarios que tienen relación directa con la misma y es a quienes debe dárseles beneficios superiores con respecto a los que la competencia proporciona, para crear en ellos comodidad y fidelidad hacia la empresa, por la calidad de atención recibida.

#### **A. Clasificación del cliente externo o consumidor final de acuerdo a su comportamiento**

Dentro de la clasificación que comprende al cliente externo o sea aquellas personas que compran en determinado establecimiento con el propósito de revender la mercadería que adquieren, o bien aquellos cuyo objetivo de compra es para autoconsumo, se puede encontrar que los mismos son susceptibles de agrupar de acuerdo al comportamiento que presentan. Entre los cuales se tiene:

**FIGURA 6**  
**CLASIFICACIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**  
**DE ACUERDO A SU COMPORTAMIENTO**

<b>CLIENTE</b>	<b>RASGOS DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>RASGOS DE ATENCIÓN</b>
Silencioso	Muestra actitud indiferente, difícil que se interese en consumir. Permanece callado por dificultad al hablar y falta de seguridad.	Hacerlo sentir en confianza, ofrecerle la atención necesaria y paciencia al atenderlo.
Lento	Se le dificulta la toma de decisiones, es una personas precavida, que no pueden aceptar cambios fácilmente. Examinan todas las opciones antes de tomar una decisión.	Actuar en forma optimista y persuasiva; dar a conocer todas las características del producto y ganarse la confianza.
Manipulador	Trata de vender al vendedor, desvía el tema principal a otros temas que le convengan. No compra aunque existan diferentes opciones.	Actuar persuasivamente. Dar a conocer el producto y sus beneficios. No demostrar debilidad ante el cliente.
Metódico	Necesita autonomía o control, orden y un pensamiento lógico. Le es importante observar, escuchar e inspeccionar.	Se debe tener dominio y control sobre los productos. Actuar con paciencia y ofrecer otras opciones.
Desconfiado	Falta de seguridad en sí mismo, busca el consejo de otras personas.	Trasmitir confianza suficiente para que el comprador se sienta asesorado y no engañado.
Obstinado	Cree conocer todas las respuestas, pretender controlar la entrevista y considera negativa cualquier sugerencia.	Tratarle con prudencia y tolerancia; escuchar y prestar atención; hacerle sentir como todo un conocedor.

Continúa. . . .

. . . .Continuación

<b>CLIENTE</b>	<b>RASGOS DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>RASGOS DE ATENCIÓN</b>
Escéptico	Persona negativa, desconfiada y quiere dominar la situación. Se limita a rechazar la información ofrecida.	Proporcionar información precisa, se le debe infundir confianza y persuadir a la compra.
Pesimista	Persona con comportamiento fatalista, conversación negativa y descontento con todo lo que le rodea.	Ofrecer atención optimista, actuando con equilibrio, dando ideas constructivas y motivadoras.
Impulsivo	Habla con rapidez y brusquedad; muestra cambios repentinos y necesita dominar la actividad.	Se debe responder con rapidez, adaptarse al ritmo del cliente y presentar opciones.
Discutidor	Iniciará discusión contra la empresa y el producto; es inseguro y suele hacer de menos a los demás.	Evitar contradecirle y actuar con tacto y paciencia. El valor y la sinceridad producirán respecto.

**Fuente:** página en Internet [www.monografias.com/estrategiadaseservicioalcliente/22](http://www.monografias.com/estrategiadaseservicioalcliente/22) de marzo de 2006.

### **1.7.1.3 Consumidor final**

Es “aquel que compra o utiliza productos o servicios para satisfacer deseos personales, necesidades domésticas, y no para vender o utilizar en establecimientos institucionales, industriales o comerciales.” (17:32)

Es el último eslabón del proceso de venta, se considera como consumidor a la persona individual o colectiva que adquiere y utiliza como destino final un producto o servicio. Se deduce que un comprador es un consumidor cuando compra para su propio consumo. Se pueden tomar en cuenta dentro de este rubro los fabricantes o intermediarios que compran un bien sin propósito de reventa.

## 1.8 Servicio

“Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no”. (12:764) Etimológicamente la palabra servicio significa “el empleo en el que se trabaja para otro, acción o efecto de servir, se deriva del latín **‘servitium’** que significa servidumbre, el término es conformado por los vocablos **‘servir’** que significa trabajar para otro, ayudar, ser útil, ser instrumento a propósito y del término **‘icio’** que indica acción, calidad, cualidad, condición de, relacionado con”. (12:636)

Se considera como servicio cualquier acción, actividad o conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Es una actividad que se encuentra implícita en la mayoría de las relaciones humanas tanto en lo personal como en los negocios. Es el ingrediente principal más importante en toda relación de intercambio comercial.

La diferenciación de los servicios es “en donde además de diferenciar su producto material, la empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable, instalación, reparación, capacitación y servicios de asesoría”. (17:307)

Los servicios bien ofrecidos al cliente son buenos para el negocio. Cuesta menos conservar la buena voluntad de los clientes existentes, que atraer a clientes nuevos o volver a ganar a clientes perdidos. Las empresas que proporcionan un servicio de gran calidad suelen superar a sus competidores, a aquellos que no ofrecen tantos servicios.

“Para determinar cuáles son los servicios que requieren los clientes, no basta con vigilar las quejas que se reciben por las líneas telefónicas o las tarjetas con comentarios. La empresa debe encuestar a sus clientes, periódicamente, para conocer las calificaciones que merecen sus servicios actuales, así como para obtener otras ideas”. (17:347)

### 1.8.1 Importancia del servicio

El cliente toma interés en el servicio, al momento de que son analizados los problemas, se llevan a cabo reuniones con el proveedor y se le da seguimiento a través de llamadas telefónicas.

La justificación de la importancia en el servicio se deriva de:

- ◆ “Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.
- ◆ Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.
- ◆ Aumenta el valor agregado del producto.
- ◆ La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir.” (19:8)

### 1.8.2 Características del servicio

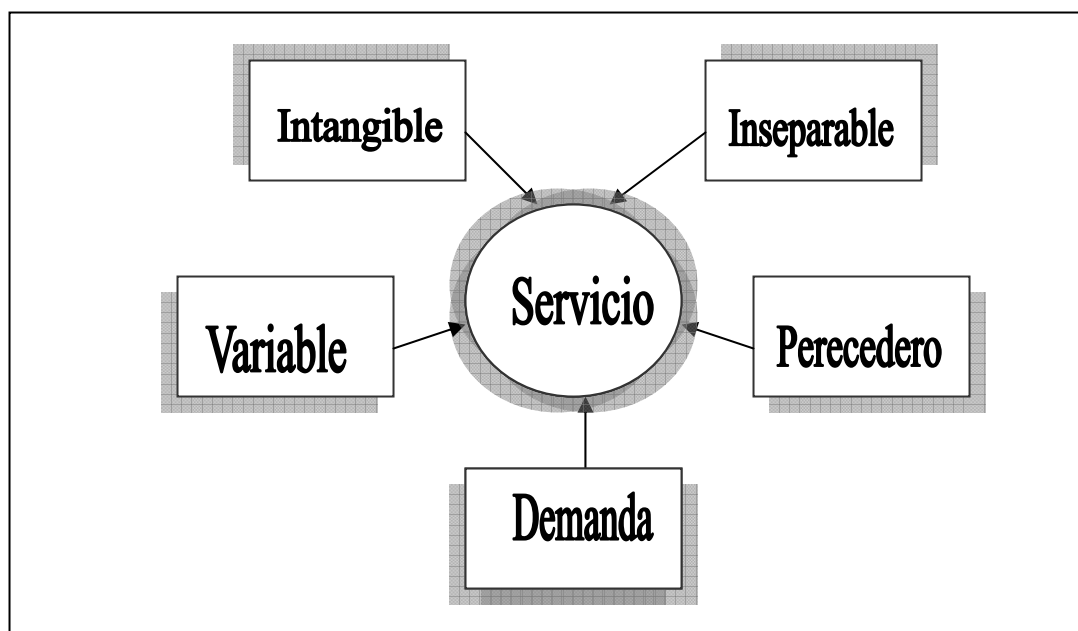
Por su naturaleza el servicio posee cuatro características:

- ◆ **Intangible:** los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, escuchar ni oler antes de comprarlos.
- ◆ **Inseparable:** a diferencia de un bien material, los servicios primero son vendidos, después producidos y consumidos al mismo tiempo; debido a que éstos no se pueden separar de su prestador, sea de una persona o una máquina.

- ◆ **Variable:** la calidad del servicio depende de quién lo ofrece y de cuándo, cómo y dónde se ofrece. Incluso la calidad de los servicios de un solo empleado varía de acuerdo con la energía y el estado de ánimo que tiene en el momento que establece contacto con cada cliente.
- ◆ **Perecedero:** los servicios no se pueden almacenar para venderlos o usarlos más adelante. El carácter perecedero de los servicios no representa un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen tener graves problemas”. (17:764)
- ◆ **Demanda:** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo. La demanda de los servicios fluctúa por su aceptación, está sujeta a la estacionalidad.

Figura 7

### CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO



**Fuente:** KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición. Prentice Hall. 1998. Pág. 265

### **1.8.3 Servicio interno**

Significa que la empresa de servicios debe capacitar y motivar en forma eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como a todo el personal de apoyo a los servicios, para que trabajen en forma de equipo a fin de proporcionarle satisfacción al cliente. El servicio interno, debe preceder al servicio externo.

### **1.8.4 Servicio externo**

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir consiste en ofrecer mayor calidad en forma consistente, que sus competidores. El excelente servicio le puede dar una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño de las ventas y las utilidades. La capacidad de la empresa para conservar a sus clientes depende de la consistencia con la que les proporcione valor.

“Las empresas de servicios bien administradas satisfacen a los empleados y a los clientes. Piensan que las buenas relaciones con los empleados producirán buenas relaciones con los clientes. La gerencia crea un ambiente que respalda a los empleados, recompensa su buen desempeño en los servicios y vigila su satisfacción laboral”. (17:764)

### **1.8.5 Clasificación de los servicios**

Para su comprensión efectiva los servicios se clasifican en:

- ◆ **“Acciones tangibles a procesamiento de personas:** los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio, para recibir los beneficios deseados.



- ◆ **Acciones tangibles a procesamiento de posesión:** es aquel en el que el objeto que requiere del procesamiento debe estar presente, pero no el cliente.
- ◆ **Acciones intangibles a procesamiento de estímulo mental:** en el cual los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
- ◆ **Acciones intangibles o de sistemas de telecomunicación:** la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio.

## 1.9 Servicio al cliente

### Antecedentes

Resulta importante mencionar que el espíritu de servicio se manifiesta probablemente con el apareamiento de las relaciones entre humanos, entendiéndose en tal condición la predisposición de brindar ayuda al prójimo en la diversa conducta de las personas; no obstante, el servicio al cliente como un enfoque en los negocios se ha de encontrar inclusive en la época del mercantilismo, que abarca hasta el Siglo XVIII.

Desde principios del siglo pasado se continuaba pensando que se podía vender lo que se produjera, al margen de las necesidades, deseos y expectativas del cliente. Posterior a la época de la Segunda Guerra Mundial, surge el tipo de consumidor que adquiere gustos más selectivos y acentúa sus deseos y caprichos en la satisfacción de sus necesidades, contribuyendo enormemente a la ampliación de mercados y la consiguiente aparición de industrias de nuevos productos; así también toma trascendental importancia el papel que desempeña la televisión y los medios de comunicación en general, debido a que un consumidor informado es susceptible a exigir más en sus compras, porque la

gente demanda cada vez más un mejor nivel de vida, bienestar, tranquilidad y comodidad.

El Siglo XXI da inicio a una prometedora y diversificada gama de servicios oferentes dentro de los distintos medios de comercio a todo tipo de consumidor, las empresas visionarias adoptan una posición de liderazgo vanguardista ante la amenaza existente de organizaciones transnacionales encausadas al sistema de globalización que comienza a tomar imperio a nivel mundial.

### **1.9.1 Definición de servicio al cliente**

Es el proceso sistemático que orienta a una organización a satisfacer las necesidades y a proporcionar valor agregado a sus clientes. Por lo que se constituye en el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo. Todo buen servicio busca que el cliente regrese, pero sobre todo, pretende lograr que él sea la mejor recomendación ante familiares y amigos. Por esto es que un buen servicio al cliente genera beneficios en forma inmediata, como utilidades en el mediano y el largo plazo.

Los factores más importantes para lograr satisfacción en los clientes son la calidad y el servicio, pero la meta de la empresa debe ser generar clientes leales y satisfechos.

La cordial relación con el cliente se constituye en la obligación fundamental de toda empresa. Si un cliente no está satisfecho simplemente dejará de hacer negocios, todo lo que se haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa, sino se trabaja para satisfacer al cliente. Para lograr satisfacer al cliente se requiere de colaboración de todo el personal de la empresa.

El servicio al cliente es un compromiso de la alta gerencia, ésta debe convertirse en el modelo para el resto de la empresa, específicamente en su responsabilidad y constancia en el desarrollo de una buena base de servicio.

“Cuando la empresa no brinda un buen servicio, tendrá como consecuencia la pérdida de participación en el mercado, costos altos por errores del servicio y costos de mercado más altos, aunque si quiere vender tendrá que bajar precios”.  
(20:66)

### **1.9.2 Importancia**

El propósito de ofrecer un buen servicio es generar clientes satisfechos, debido a que éstos constituyen una fuente cotidiana de ingresos rentables, que promueven el propio negocio. Hay que considerar que el mejor promotor a un bajo costo para toda empresa es el cliente satisfecho, debido a que éste referirá a nuevos clientes a la empresa, por los productos que ésta vende y el servicio que la destaca, lo cual se constituye en un efecto multiplicador por recomendación de cliente a cliente.

El objetivo de muchas empresas está enfocado en dirigir sus esfuerzos y recursos para conquistar nuevos clientes y de esta forma poder ampliar su mercado, este tipo de estrategia desorienta la atención que se le debe dar a los clientes actuales creando en ellos síntomas de desmotivación, lo que ocasiona una desventaja comercial debido a que es menor el costo de mantener a los clientes actuales satisfechos, que conseguir o atraer nuevos clientes y generar fidelidad en ellos.

La fuerza motriz de toda empresa la constituye cada uno de sus clientes y por lo tanto es importante que toda organización analice la situación actual en forma

constante y emprenda las acciones necesarias para conocer mejor a sus clientes y buscar los mecanismos necesarios para tenerlos satisfechos y retenerlos.

### **1.9.3 El servicio al cliente y la comunicación**

El núcleo del servicio al cliente lo constituyen las relaciones humanas; para su existencia es requisito indispensable el contacto entre seres humanos, por lo que no podría tenerse conciencia de servicio o del espíritu de servicio con la ausencia de la comunicación.

#### **A. Definición de comunicación**

Se deriva del latín ‘**cum**’ que significa con y ‘**munus**’ que significa don; estos dos vocablos unidos significan, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo, algo que antes de comunicarse era exclusivo, y que después de la comunicación es del dominio de todos. “Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”. (21:390)

La comunicación es el proceso de transmitir información, significado y comprensión de una persona a otra; es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos e implica transacciones entre las personas.

Toda comunicación necesita al menos dos participantes: el que envía un mensaje y el que lo recibe. Una sola persona no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, debido a que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Es importante analizar el proceso de comunicación y cada uno de sus componentes, para mantener buenas relaciones.

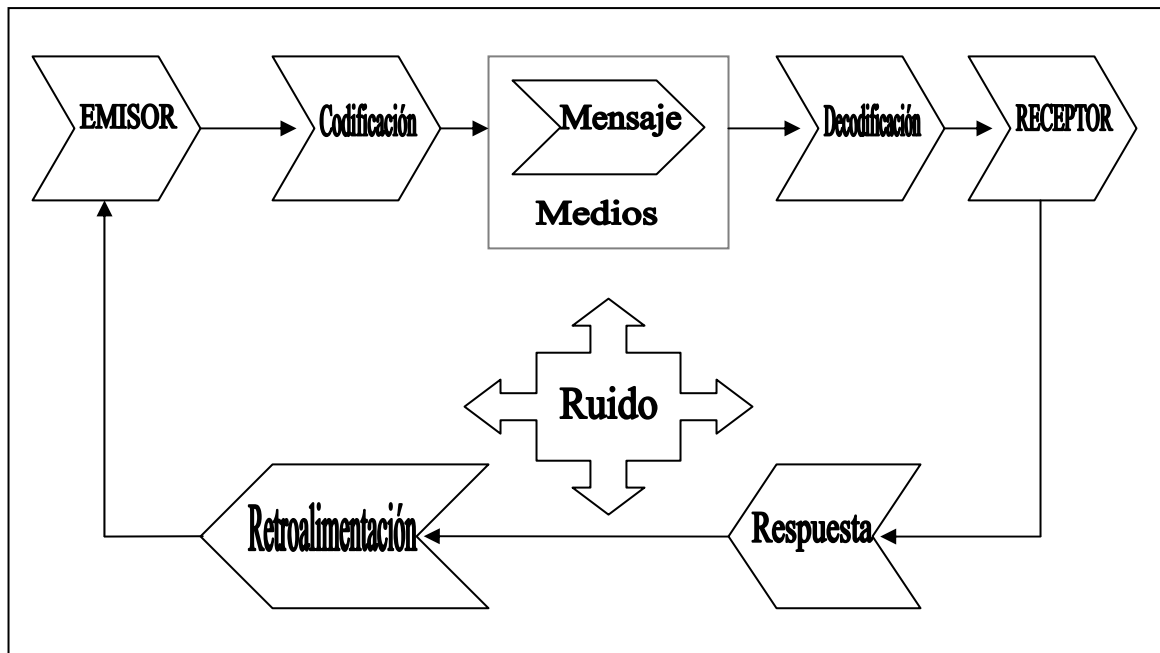
### **A.1 El proceso de comunicación**

En el proceso de comunicación están presentes los siguientes elementos fundamentales:

- ◆ **Emisor o fuente:** puede ser una persona que habla, escribe, dibuja, hace gestos o bien, ser una organización que emite un mensaje para alguien, es decir hacia un destinatario.
- ◆ **Trasmisor o codificador:** equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal, valiéndose de la utilización de símbolos para transmitir el mensaje.
- ◆ **Mensaje:** de acuerdo a su naturaleza este puede tomar diversas formas, de las cuales se puede decir que toma la forma de tinta en el papel, de ondas sonoras en el aire, de impulsos de una corriente eléctrica, puede ser el movimiento de una mano, una bandera que ondea, o cualquier otra señal o símbolo cuyo significado puede interpretarse.
- ◆ **Canal o medio:** parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes, constituyéndose en el recurso utilizado para transmitir el mensaje.
- ◆ **Decodificador:** equipo situado entre el canal y destino, que se utiliza para descifrar o interpretar los símbolos transmitidos por el emisor, decodificando el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

- ◆ **Destino o receptor:** persona que escucha, observa, o lee; es a quien se le envía el mensaje.
- ◆ **Respuesta:** es la reacción del receptor después de haber estado expuesto al mensaje; cuales quiera de cientos de posibles respuestas.
- ◆ **Retroalimentación:** es la parte de la respuesta del receptor que le regresa al emisor; es el elemento que cierra el ciclo de la comunicación, se completa la comunicación y se torna bidireccional (en dos direcciones), convirtiéndose el emisor en receptor y viceversa, proveyendo entendimiento entre ambos, situación difícil de lograr si sólo se envía información en una dirección.
- ◆ **Ruido:** está conformado por las distintas barreras que logran distorsionar el significado del mensaje enviado. Las barreras van desde la interferencia por sonidos existentes en el medio ambiente, barreras psicológicas, ocasionadas por una mala escucha o por recibir sólo la información deseada; barreras del lenguaje; diferencias culturales y en el nivel de educación.

**Figura 8**  
**PROCESO DE COMUNICACIÓN**



Fuente: KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Mercadotecnia. Sexta Edición. Prentice Hall.1994. Pág. 555

## **A.2 Formas de comunicación en una empresa**

En una organización existen diversas razones de contenido que conllevan a la necesidad de utilizar diferentes medios, para lograr la efectividad dentro de los miembros de la misma. Para ilustrar la clasificación de las formas de comunicación dentro de una empresa a continuación se presenta la figura 9.

**FIGURA 9**  
**FORMA DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA**

<b>POR RAZÓN</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>EJEMPLO</b>
<b>De canales</b>	Formal Informal	Reportes de trabajo Comentarios
<b>Del receptor</b>	Individual Genérica	Persona concreta Grupo en general
<b>De la obligatoriedad</b>	Imperativa Exhortativa Informativa	Respuesta precisa Sugiere y espera acción Únicamente comunica
<b>De su forma</b>	Oral Escrita Gráfica	Personal o por teléfono Memorando Ilustración
<b>Por Sentido</b>	Vertical Horizontal	Véase figura 10

**Fuente:** página en Internet [www.monografias.com/trabajo/comunicacion/](http://www.monografias.com/trabajo/comunicacion/)22 de marzo de 2006.

**FIGURA 10**  
**FORMAS DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA**  
**POR SENTIDO VERTICAL Y HORIZONTAL**

<b>VERTICAL</b>		<b>HORIZONTAL</b>
<b>Descendente</b>	<b>Ascendente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas</li> <li>➤ Reglas</li> <li>➤ Instrucciones</li> <li>➤ Órdenes</li> <li>➤ Informaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reportes</li> <li>➤ Informes</li> <li>➤ Sugerencias</li> <li>➤ Quejas</li> <li>➤ Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida)</li> <li>➤ Respuestas a encuestas de actitud, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Juntas</li> <li>➤ Comités</li> <li>➤ Consejos</li> <li>➤ Mesas redondas</li> <li>➤ Asambleas, paneles, seminarios, etc.</li> </ul>

**Fuente:** página en Internet [www.monografias.com/trabajo/comunicacion/](http://www.monografias.com/trabajo/comunicacion/)22 de marzo de 2006.



### **A.3 Barreras que impiden escuchar con eficiencia durante la venta**

Existen varios factores que contribuyen a causar interferencia física desencadenando en la distracción e impedimento de escuchar en forma efectiva a los clientes. El ruido, la confusión y el cansancio pueden limitar la concentración para poder brindar un servicio efectivo. Sin embargo, son las barreras mentales las que constituyen un obstáculo más grave que impiden escuchar con atención, dentro de las cuales están:

- ◆ La indiferencia
- ◆ La impaciencia
- ◆ La preocupación
- ◆ El mal uso de las palabras

### **A.4 Importancia de la comunicación en el servicio al cliente**

Debido a que en el servicio al cliente, los momentos cruciales son aquellos en los que se tiene contacto directo con el consumidor, la comunicación toma importancia notable y de su uso eficaz; del conocimiento y comprensión, dependerá el éxito que se tenga en las actividades relacionadas con el servicio y sus resultados.

Toda clase de cliente que quiera rapidez, seguramente preferirá una entrevista personal o cuanto menos una llamada telefónica, antes que un documento escrito donde se le de información pertinente; en otros casos será necesario una carta para demostrar formalidad y/o complementar la información proporcionada personalmente o por teléfono y dependiendo la naturaleza del cliente, el envío de un correo electrónico será necesario para cubrir en forma eficaz la necesidad manifiesta por el mismo.

Todo tipo de comunicación o la combinación de las mismas a utilizar en cada caso, dependerá según las circunstancias; lo óptimo para lograr una eficaz

comunicación y ofrecer un servicio de calidad al cliente, será conocer sus expectativas, deseos y necesidades en cada caso particular y optar por la decisión que mejor satisfaga sus requerimientos específicos.

### **1.10 Calidad en el servicio**

“Calidad es cumplir o mejorar las expectativas del cliente. La calidad del servicio al cliente es un factor clave para el éxito de una empresa”. (10:9)

Se define como calidad a los atributos y cualidades que deben tener los servicios para satisfacer los requerimientos del cliente. Dentro de la empresa es indispensable que todo el personal desempeñe algún papel y deben asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente.

La calidad es la satisfacción de un consumidor, utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad. Alcanzarla y mantenerla significa inversión, sobre todo en prevención, inspección y preparación del personal, pero los beneficios a mediano y largo plazo son significativos.

La calidad en el servicio constituye un factor fundamental en el curso operativo de toda empresa, porque aumenta los beneficios y reduce las molestias; forja buenas relaciones con los clientes, con los empleados y con otras partes interesadas en el negocio.

“Uno de los aspectos claves para proveer un buen servicio y producto es estar atentos a las necesidades de los clientes, dando un mejor servicio en cuanto a tiempo, confiabilidad y costo. Esto se logra cuando existe una perfecta

comunicación entre el cliente y el proveedor. Por tanto, se debe conocer a los clientes, sus necesidades y expectativas.

Toda organización prestadora de un producto o servicio tiene un nuevo reto: considerar la calidad del servicio como la fuerza motriz número uno para la operación del negocio.

Toda persona en la organización debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista del cliente y hacer todo lo posible para satisfacer sus necesidades. La organización debe operar en conjunto como un gran departamento de servicio para los clientes.

El enfoque de la calidad del servicio busca crear una cultura de servicio de tal forma que haga del servicio excelente para con el cliente una misión reconocida por todos en la organización, inclusive los altos directivos. Ellos deben definir la misión del negocio y especificar la estrategia a seguir para convertir la calidad del servicio en la clave de la operación del negocio". (20:101)

### **1.10.1 Motivos para brindar un servicio de calidad**

#### **A. El cliente de hoy espera un servicio de calidad**

Los clientes del mundo contemporáneo debido a la diversidad de medios de comunicación existentes, se encuentran mejor orientados en relación a sus gustos, preferencias y necesidades que los de dos décadas atrás. Los clientes que visitan un determinado centro de negocios esperan de acuerdo a la naturaleza del mismo, recibir un servicio de alta calidad como algo natural del modus operando de la organización, si no lo reciben puede que se extrañen y de ser así que no regresen. Lo catastrófico del caso sería, que transmitan esta experiencia negativa a personas cercanas a su alrededor, creando con esto el efecto dominó y la generación de una deteriorada imagen para la misma.

### **B. La competencia actual exige la existencia de un servicio de calidad**

El mundo de los negocios actual se acentúa de manera desafiante, por lo que las empresas deben desarrollar su naturaleza creativa para proporcionar productos variados de alta calidad, acompañados de un sofisticado servicio, que persiga conservar a los clientes actuales y así poseer la herramienta seductora para buscar la atracción de futuros consumidores potenciales. Determinados compradores prefieren ser receptores de un buen servicio antes de cuestionar el precio del producto, por lo que el brindar una atención novedosa de calidad es el factor que enmarca la diferencia entre cada organización.

### **C. Un servicio de calidad es la llave para un negocio de éxito**

Es esencial que todos los colaboradores de una empresa conozcan la importancia que para ésta representa por su naturaleza el destacarse por brindar un servicio de calidad. Toda organización debe provocar en sus empleados una actitud instintivamente positiva, en donde todos trabajan como un equipo integrado para lograr distinguir a la misma de la competencia, lo que genera como consecuencia, una clientela fuerte, leal y constante.

Los clientes con su consumo son quienes permiten el desarrollo del negocio y con ello, el pago de salarios e incentivos de cada uno de los colaboradores. Por lo tanto, es el cliente el indicador que califica un servicio de calidad, el cual constituye para el negocio la llave del éxito.

### **1.10.2 Elementos de satisfacción y estándares de excelencia**

Todo producto o servicio ofrecido por una empresa se conforma de diversos elementos particulares que colectiva e independientemente, ayudan de manera directa en la satisfacción del cliente.

Las empresas están representadas por los elementos de satisfacción de los productos y servicios que ofrecen, los cuales dan a conocer, todos los aspectos del ciclo que abarca desde su creación hasta el punto de venta.

Cada elemento desempeña una función directa que influye en la satisfacción de los clientes y como consecuencia, es importante destacar que:

- Cada empleado tiene la responsabilidad de involucrarse en forma directa en el servicio al cliente de su institución.
- Todo el personal de la compañía debe sentirse responsable del cuidado del cliente.

De esta manera se crea la responsabilidad universal de dar un buen servicio para obtener la satisfacción del cliente.

La satisfacción está representada por los siguientes seis elementos:

- **Elemento producto:** en cuanto a la disponibilidad, presentación, imagen, calidad y cumplimiento de las expectativas.
- **Elemento ventas:** en cuanto a mercadeo y merchandising (que consiste en el conjunto de técnicas destinadas a obtener decisiones favorables del consumidor en el punto de venta, respecto de los productos, mediante la administración de la exhibición para resaltar los atributos y producir atracción), entorno y variables de compra, comunicación (verbal), personal y documentación.
- **Elemento postventa:** en cuanto a interés sostenido y manejo de quejas.
- **Elemento de ubicación:** en cuanto a ubicación, acceso, seguridad y comodidad.
- **Elemento de tiempo:** en cuanto a horas comerciales, aplicabilidad y disponibilidad de productos y velocidad de las transacciones.

- **Elemento cultura:** en cuanto a la ética, conducta, relaciones internas, relaciones externas y calidad de la experiencia de compra.

De los elementos anteriores, el más influyente es cultura, debido a que de él se derivan los sistemas de valores y creencias que determinan hacia quien va enfocado el servicio de la empresa: a sus accionistas, directores o clientes.

### **1.11 Cultura de servicio**

“Uno de los objetivos esenciales en toda organización para poder prestar un servicio al cliente con excelencia, debe ser crear una cultura de servicio en todos sus empleados, para que éstos puedan tener una mentalidad de servicio hacia todos los clientes tanto internos como externos”. (3:205)

Es indispensable que cada uno de los empleados llegue a entender la importancia de prestar un buen servicio, porque con un solo empleado que no lo preste, se puede llegar a arruinar el esfuerzo de todos los demás. Todas las empresas que prestan un servicio extraordinario, cuentan con una clara y convincente cultura de servicio, lo que es muy importante para todo tipo de negocio. Con una clara cultura de servicio, las personas encargadas de tomar decisiones se forman una mejor idea de cuales iniciativas aprobar y cuales rechazar. Debe ser la misión de toda empresa crear una cultura de servicio en sus empleados, porque une a los integrantes de la organización alrededor de un propósito común y como resultado esto permite que los colaboradores se identifiquen mas fácilmente con lo que representa valor para el cliente.

### **1.12 Ferretería**

“Tienda donde se venden artefactos de hierro. Conjunto de estos artefactos como clavos, herramientas, cerraduras”. (8:1788) Etimológicamente la palabra ferretería se encuentra conformada por los vocablos derivados del “latín **‘ferrum’**”

que significa hierro; ‘**eter**’ que significa de, relacionado con; e ‘**ía**’ que se refiere a local comercial”. (12:299)

En un sentido más amplio el término ferretería se refiere a aquellos negocios o instituciones comerciales que se dedican a la transacción de herramientas o repuestos susceptibles de utilización en la industria, agricultura, construcción, artesanía, profesiones técnicas y uso doméstico, entre otros.

Las empresas ferreteras cuentan con varias líneas de productos y dentro de cada línea, con una gama extensa de artículos para ofrecer al cliente, variedad de marcas, precios y calidad.

### **1.12.1 Ferretería mayorista**

La caracterización de este tipo de ferreterías, se refleja en que el stock de inventario que manejan es de grandes volúmenes que usualmente adquieren directamente de las fábricas locales o a través del suministro de proveedores en el extranjero. Otra de las características, consiste en manejar grandes volúmenes de venta y proveer de producto a las ferreterías minoristas, comerciantes detallistas, consumidores industriales, otros mayoristas en menor escala o negocios de comercialización en general, a los que suministra en pequeñas cantidades.

“El mayorista es el intermediario institucional cuya reclasificación de los productos economiza los costos de operación y del transporte”. (9:678)

El mayoreo “incluye todas las actividades que entraña vender bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o usarlos en su empresa. Se considera mayoristas aquellas empresas que se dedican primordialmente a las actividades de las ventas al mayoreo”. (17:536)

Los mayoristas debido a los grandes volúmenes de inventario que manejan generalmente compran directamente a los productores, y al mismo tiempo se constituyen en proveedores de comerciantes detallistas, consumidores industriales y otros mayoristas en menor escala. Los productores recurren a los mayoristas porque a éste tipo de comerciante se le facilita efectuar una o varias de las siguientes funciones:

- a. Ventas y promociones.
- b. Compras y creación de variedades.
- c. Almacenamiento.
- d. Transportes.
- e. Financiamiento.
- f. Correr riesgos.
- g. Información del mercado.
- h. Servicios administrativos y asesoría.” (17:536)

Las instituciones que desempeñan las funciones de venta al por mayor están clasificadas como:

**A. Mayoristas de mercancías:** son negocios propiedad de personas independientes que adquieren los productos que venden y asumen los riesgos de la posesión de los mismos. Los mayoristas de mercancías se dividen en dos tipos generales:

**A.1 Mayoristas con servicios completos:** ofrecen toda una serie de servicios, por ejemplo: llevan existencias, usan un cuerpo de vendedores, ofrecen crédito, hacen entregas y proporcionan ayuda administrativa. Le venden en su mayor parte, a detallistas y ofrecen toda una gama de servicios.

**A.2 Mayoristas con servicios limitados:** ofrecen menos servicios a sus proveedores y clientes, porque requieren pago en efectivo, llevan una línea limitada de bienes (por ejemplo: leche y pan), no llevan inventario ni



manejan el producto y se dirigen a los detallistas que manejan productos básicos.

- B. Sucursales de ventas de los fabricantes:** se diferencian de los mayoristas de mercancías en dos sentidos, no tienen la propiedad de los bienes y sólo efectúan unas cuantas funciones.
- C. Agentes y corredores de mercancías:** compran y venden por cuenta de un superior, no adquieren los productos, ni comparten el riesgo que supone su posesión.” (9:678)
- D. Extensión de almacenamiento:** es una bodega del productor que por razones de logística la hace más cercana al distribuidor para agilizar el abastecimiento.

### **1.12.2 Ferreterías minoristas o al detalle**

Este segmento de ferreterías tiene como característica principal proveerse de existencia de mercadería (stock) a través de la compra en plaza o suministros de las ferreterías mayoristas.

El carácter de la operación que se realiza en este tipo de ferreterías, es la que se lleva a cabo en forma directa, cara a cara con el cliente o venta personalizada.

En este tipo de ferreterías los vendedores tienen bastante influencia en provocar sobre el cliente impresiones favorables o desfavorables acerca de los productos que se comercializan en la empresa; en los puntos de venta detallistas o especializados el cliente llega a la tienda con una necesidad y el vendedor es el encargado en que esa necesidad se convierta en una venta final y una necesidad satisfecha para el cliente.

- A. “Tiendas detallistas:** tienen infinidad de tamaños y formas, además siguen apareciendo nuevos tipos de detallistas. Éstos se pueden clasificar de acuerdo con una o varias características: la cantidad de servicios, la línea de producción, los precios relativos, el control de los puntos de venta y el tipo de conglomerado de tiendas.
- B. Detallistas de servicios limitados:** ofrecen más ayuda para realizar las ventas, porque manejan más bienes de los cuales los clientes necesitan información para comprarlos. Asimismo, ofrecen servicios adicionales como crédito y devolución de mercancía que, por lo general, no ofrecen las tiendas con pocos servicios.
- C. Detallistas servicios completos:** suelen manejar más bienes especializados y artículos que se mueven con más lentitud, por ejemplo, cámaras, alhajas y modas, y a los clientes les gusta que los atiendan para comprarlos.
- D. Tienda especializada:** maneja una línea reducida de productos, con muchas variedades dentro de esa línea. Algunos ejemplos serían las tiendas que venden artículos de ferretería, deportivos, muebles, libros, aparatos electrónicos, flores o juguetes.
- E. Tienda de descuento:** vende mercancía normal a precios más bajos, porque acepta márgenes más estrechos y vende mayor volumen. La aplicación de descuentos ocasionales y ofertas no convierte a la tienda en una de descuento.” (17:509)

### 1.12.3 Ferretería de autoservicio

En este modelo de ferretería, el cliente llega con una necesidad específica y sabe que es lo que necesita, por ello no se hace necesario el auxilio de un vendedor para orientarlo en la realización de su compra.

La característica particular en este tipo de ferretería está en la disposición de la existencia de mercadería a través de góndolas o anaqueles abiertos al alcance del cliente, y en algunos casos para los artículos de alto valor a través de vitrinas; distribuido el concepto de exhibición en diversos pasillos de acuerdo al tamaño del establecimiento.

“Comercio o almacén en el que el cliente elige los bienes que desea adquirir, los toma de los aparadores, los lleva a la caja para completar la transacción y los traslada o hace trasladar al lugar de uso”. (22:34)

#### **1.12.4 Ferretería mixta**

En esta categoría de ferreterías se encuentra combinada la acción de venta del modelo de ferreterías mayoristas y detallistas. Este modelo de comercialización ferretera es el que prevalece en La Terminal zona 4, debido al gran segmento de consumidores que diariamente visitan este centro de comercio.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS FERRETERAS OBJETO DE ESTUDIO**

#### **2.1 Antecedente descriptivo**

El perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala, ha comprendido un punto importante en el desarrollo urbano de la ciudad. Este elemento ha constituido el foco central, en el cual convergen las vías de comunicación terrestre desde varios puntos de la república; allí se centraliza una cantidad significativa de los productos agropecuarios provenientes de los campos de producción así como muchas de las unidades de transporte de personas que vienen a la ciudad o que van a los distintos destinos del interior de la república.

La función de este centro de comercio, es la de concentrar en un lugar estratégico, todos los productos agropecuarios al por mayor, debidamente controlados para redistribuirlos a los mercados de menudeo que surten directamente al consumidor. Asimismo es un punto importantísimo en el desarrollo de los servicios de transporte de personas en la ciudad, a donde vienen de varias regiones del interior de la república algunas rutas de autobuses extraurbanos, y de este punto se trasladan a la ciudad en autobuses urbanos o autos de alquiler y viceversa.

#### **2.2 Antecedente histórico del mercado La Terminal y terminal de buses zona 4 de la ciudad capital**

“El área en donde hoy está asentada la terminal, era en realidad una laguneta, una especie de pantano, muy visitada en aquel entonces porque estaba rodeada de viejos cipreses. Esa laguneta se había convertido en una especie de gigantesca cloaca, debido a que recibía aguas negras y pluviales de sectores como la Avenida Bolívar zona 8 y lugares intermedios.

Para la creciente ciudad que se extendía de manera horizontal, la laguneta se estaba convirtiendo en un foco de contaminación. Por esa razón el alcalde Julio Obiols Gómez tuvo la visión de sanear ese sector, pero a cambio de ello quería resolver el problema del caótico transporte extraurbano y construir un moderno mercado que hacía falta en la ciudad capital.

La Terminal era el sitio propicio para ubicar las camionetas extraurbanas y para construir un mercado de primer orden. El predio de la Zona 4 podría contar con estacionamientos para autobuses que llegaran por la ruta de El Salvador, Occidente y Costa Sur. Además el área estaba contigua a la vía férrea, en donde las verduras, frutas y granos podrían ser descargados sin ningún problema.

El mercado La Terminal fue construido en la década de los años 50, lo conformaron los inquilinos de la Placita Quemada (hoy mercado Sur Dos) y el mercado La Presidenta. El 21 de octubre de 1,958 se inauguró el mercado La Terminal, para operar como mercado minorista, cuando los pequeños volúmenes de los productores cubrían satisfactoriamente las necesidades de la población urbana". (4:2)

Con el crecimiento de la oferta y la demanda y el distanciamiento entre productores y consumidores propios del urbanismo acelerado de la ciudad, se fueron incrementando las ventas y se especializaron las funciones de comercialización, surgiendo más puntos de venta de minoristas y nuevas ventas mayoristas.

De la terminal de buses ubicada en la zona 4, no existen archivos o antecedentes en la municipalidad capitalina o sus unidades descentralizadas, que lleven a obtener una información puntual acerca del motivo de su traslado y fecha de inauguración; sin embargo a través de la información obtenida por medio de los antiguos transportistas y de algunos miembros de la junta directiva

de los autobuses extraurbanos ubicados en este sector, se pudo determinar que la terminal de buses fue trasladada para este sector de la capital en el año de 1,967, a pesar de fuertes oposiciones que existieron por los transportistas que se ubicaban en la 17 y 18 calle de la zona central. Según manifiestan los miembros de la junta directiva, la terminal de buses se encuentra distribuida por medio de dos parqueos, los mismos se denominan sectores, de los cuales el sector uno se encuentra ubicado en la parte oriente del edificio del mercado La Terminal, este sector se caracteriza por tener la recepción de los autobuses que provienen de los lugares más lejanos del interior del país; el sector dos del parqueo de buses se encuentra separado del sector uno por una franja de pequeños pasajes con locales comerciales, y tiene como entrada principal la cuarta avenida de la zona 4, y la característica principal de dicho sector es que anteriormente albergaba los buses extraurbanos que arribaban de los lugares más cercanos a la ciudad capital, y que actualmente han sido desconcentrados de este punto, derivado del plan de reacondicionamiento vial que la actual administración municipal está llevando acabo, para generar fluidez de tráfico dentro de la ciudad capital.

La localización del mercado La Terminal sumada a la ubicación de otros dos mercados cercanos al mismo (mercado El Granero y remanente de La Tomatera) y la terminal de buses han constituido la atracción fundamental para comerciantes agrícolas del interior del país y de otros productos en general, para convertirse en el mayor centro de acopio de mercadería disponible, no sólo para mayoristas sino para comerciantes minoristas y consumidores finales, razón por la cual la mayoría de la población del interior del país visita este centro de comercio, por la facilidad que constituye para ellos que la terminal de buses se encuentre localizada en este sector, situación que es ventajosa para la población del interior del país, y para algunos vecinos de la ciudad capital que suelen frecuentar este centro de acopio, para adquirir sus mercaderías o productos destinados a la venta o consumo de las mismas a un precio razonable.

Actualmente en el sector de la terminal se desarrolla una gran variedad de actividades comerciales y económicas. Entre las que se pueden mencionar:

- ◆ Ferreterías y materiales de construcción.
- ◆ Sector comercial de repuestos para automotores
- ◆ Almacenes de productos para la agricultura y la ganadería
- ◆ Terminales independientes de buses internacionales
- ◆ Distribuidores de licores y cervezas
- ◆ Talleres
- ◆ Estacionamientos
- ◆ Plantas industriales
- ◆ Grandes mayoristas y distribuidores de aceites comestibles y otros abarrotos
- ◆ Comercio misceláneo: fotografías, droguerías, ropa, calzado, etc.
- ◆ Establecimientos de servicios personales: peluquerías, salones de belleza, etc.
- ◆ Negocios complementarios del mercado: venta de empaques, bolsas de polietileno, balanzas, carbón, etc.
- ◆ Minoristas de alimentos en ocupaciones autorizadas, plazas formales e informales
- ◆ Abarrotos
- ◆ Locales para clasificación y despacho de frutas y hortalizas

El sector ferretero objeto de análisis de este trabajo, se encuentra concentrado en la parte norte de la terminal de buses y mercado La Terminal, razón por la cual el universo considerado se circunscribe a las diez ferreterías que se encuentran ubicadas en este sector.

En la actualidad el crecimiento demográfico acumulado de la población en el país, ha dado como consecuencia la visita más frecuente de la población

proveniente del interior del país, en busca de artículos de diversa naturaleza para autoconsumo o en su efecto para llevar y comercializar a los distintos lugares de origen de los cuales provienen; este factor ha incidido en la circulación más frecuente de los diversos autobuses provenientes del interior sumado al creciente ingreso de vehículos nuevos o usados provenientes del extranjero y consumidos en el país, causando como efecto las grandes aglomeraciones de tráfico no sólo en el referido sector sino que también en el perímetro de la ciudad capital.

La Municipalidad de Guatemala está ejecutando por etapas el proceso de desconcentración de la terminal de buses, con el ánimo de conformar cuatro terminales en distintos puntos estratégicos de la capital, con el propósito de concentrar en cada una de ellas los buses que provienen del interior del país de acuerdo a su ruta y localización geográfica, con este proyecto la ciudad capital estaría contando con la terminal del norte, terminal del sur, terminal de oriente y occidente; adicionalmente ha planificado ubicar en distintos puntos estratégicos los buses extraurbanos provenientes de los distintos municipios y aldeas del departamento de Guatemala, a efecto de que los mismos no lleguen a su antiguo lugar de destino final (parqueo dos de buses de la actual terminal zona 4).

### **2.2.1 Proyecto Transmetro**

La Municipalidad de Guatemala ha dado sus primeros pasos para solucionar la problemática del transporte urbano y el trasbordo de todas las personas que de sus respectivas terminales desean trasladarse hacia el centro de la ciudad, zona 4 y sus alrededores, aunado a que el servicio de transporte urbano actual genera contaminación ambiental, sonora y visual, inseguridad ciudadana (asaltos a unidades y competencia por el pasaje por parte de los conductores de buses) y el robo del dinero por parte de los pilotos no capacitados y de baja moral; ha planificado la implementación de un innovador modelo de transporte denominado 'Transmetro'. La primera fase del Transmetro cubrirá la ruta CENTRA (estación



de transferencia regional sur ubicada en Villa Nueva) – Eje Aguilar Batres – Bolívar – 18 Calle (Centro Cívico), esta decisión fue tomada debido a que dicho eje es uno de los más importantes y transitados, además es un área donde se concentra gran cantidad de rutas de buses que ocasionan congestión. (Véase anexo 12)

El Transmetro cubrirá una longitud de 11 kilómetros, a través de una vía exclusiva para buses articulados, la cual cuenta con tres pasos a desnivel y 11 estaciones de abordaje. Este sistema brinda al usuario rapidez, seguridad y atención por medio de guías ciudadanos; con un horario de servicio normal de 5:30 a.m. a 11:00 p.m. y en días festivos de 5:30 a.m. a 10:00 p.m. El valor del pasaje en días normales y festivos es de Q. 1.00.

La propuesta de inicio del proyecto de nuevas rutas de cobertura de acuerdo a los puntos estratégicos de terminales occidente, norte y oriente se encuentran proyectadas para realizarse a finales del año 2008.

### **2.2.2 Ventajas y desventajas del proyecto Transmetro para La Terminal**

Debido a la desconcentración de los buses provenientes de los lugares más cercanos dan la opción a que los clientes que se conducen en vehículos particulares, puedan tomar como alternativa de compra este centro de acopio, pudiendo utilizar como estacionamiento el conocido parqueo número dos de buses.

La Municipalidad de Guatemala con la implementación de la primera etapa del Transmetro el transporte urbano que circulaba por la Avenida Bolívar ahora fue trasladado hacia la Calzada Atanasio Tzul, situación que se constituye en una ventaja compensatoria para el sector comercial de La Terminal, debido a que las

personas que utilizan este medio de transporte tendrán la opción de adquirir sus productos en este centro de comercio que se caracteriza por la diversidad de artículos.

El retiro de las rutas cortas extraurbanas tendrá como consecuencia el alejamiento de un alto porcentaje de consumidores de ese centro de comercio, por la incomodidad que representará trasbordar con el volumen de producto adquirido hasta La Terminal respectiva de abordaje a su destino. Sólo los consumidores que se encuentran totalmente acostumbrados a frecuentar este centro de comercio demostrarán fidelidad con su visita.

### **2.3 Información interna y externa de la unidad de análisis**

El estudio constituye el análisis de la situación actual del servicio al cliente en las empresas ferreteras objeto de estudio; se basa en la información obtenida por medio de entrevistas realizadas a los diez propietarios o administradores, a los sesenta y cinco empleados que laboran en estos centros de comercio y una muestra de cien clientes externos encuestados. (Véase inciso 2.5)

La recolección de la información proporcionada por el cliente externo se realizó tomando una muestra de diez consumidores por cada ferretería; esta actividad se llevó acabo en el área externa de cada centro de comercio y tuvo una duración de seis días de trabajo. La encuesta se realizó de forma personal.

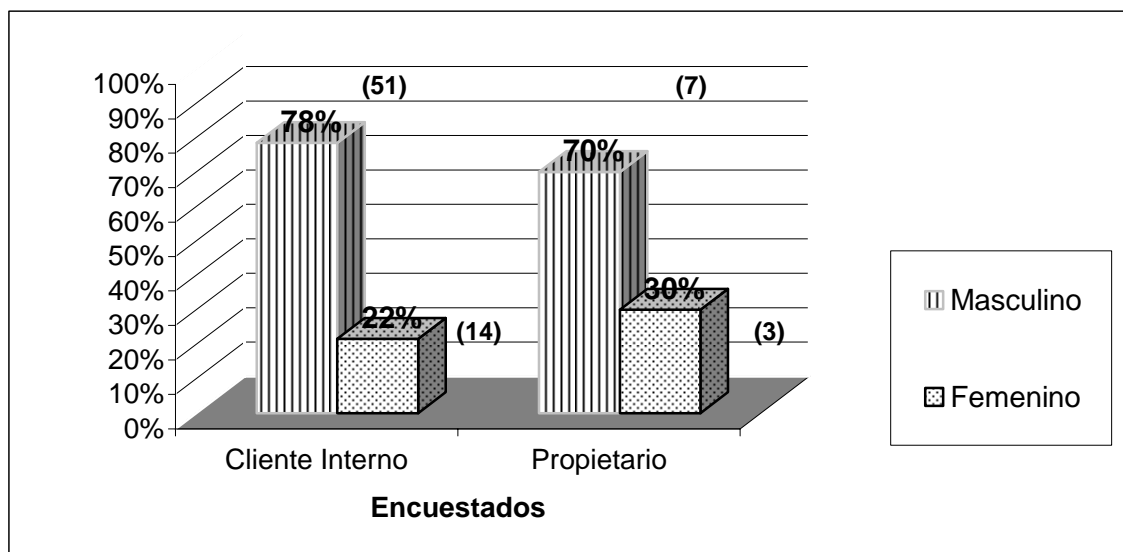
El análisis se divide en dos áreas: evaluación al propietario o administrador y cliente interno y el estudio dirigido al cliente externo; el cual incluye aquellos elementos organizacionales que influyen en la prestación de un servicio de calidad.

## 2.4 Análisis orientado al cliente interno y propietario o administrador

El estudio realizado al personal ferretero y propietario o administrador se llevó a cabo dentro de las instalaciones de cada plantel. El proceso se inició entrevistando a cada uno de los propietarios o administradores por establecimiento y al finalizar la actividad con ellos, se procedió bajo consentimiento de los mismos, a realizar la dinámica respectiva con cada uno de los colaboradores en forma individual.

**GRÁFICA 1**

**NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS POR SEXO SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



Fuente: trabajo de campo, mayo de 2,006.

De la información reflejada en la gráfica anterior se ilustra que en cliente interno como en el propietario o administrador más del 70% de las personas entrevistadas son de sexo masculino.

Se puede observar que la participación de la mujer en el campo laboral de estos centros de comercio es del 22%, en el comercio ferretero existen artículos con características de peso elevado que no pueden ser maniobradas tan fácilmente por personal femenino.

**CUADRO 1**  
**NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS POR EDAD SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

	Edad					
	0-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61 o más
Cliente Interno	14	40	9	2		
Propietario		3	4	2	1	
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

En el cuadro anterior se puede observar que del cliente interno en su mayoría se encuentra comprendido en el rango de 21 a 30 años de edad, por lo que la mayoría de los trabajadores de estos centros de comercio, es personal joven de aptitud y dinamismo aprovechable.

El promedio de edad para los propietarios o administradores se encuentra comprendido en el rango de 31 a 40 años de edad, situación que demuestra que el personal que se encuentra a cargo de estos centros ferreteros está dentro de

una edad intermedia en donde la experiencia y madurez adquirida les permite guiar a sus colaboradores.

**CUADRO 2**  
**NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS POR ESCOLARIDAD SEGÚN**  
**CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS**  
**FERRETERÍAS UBICADAS EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE**  
**LA CIUDAD DE GUATEMALA**

	Escolaridad				
	Analfabeta	Primaria	Secundaria	Diversificado	Universidad
Cliente Interno	2	16	42	4	1
Propietario		1	2	6	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De acuerdo al cuadro anterior el nivel de escolaridad por parte del cliente interno, en su mayoría es de nivel secundario. Únicamente 5 de las personas encuestadas han cursado el diversificado y una de ellas tiene estudios universitarios.

El nivel de escolaridad de los propietarios o administradores en su mayoría es diversificado, a penas una persona ha tenido estudios universitarios.

**CUADRO 3**  
**NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS POR PROCEDENCIA SEGÚN**  
**CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS**  
**FERRETERÍAS UBICADAS EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE**  
**LA CIUDAD DE GUATEMALA**

	Originario		
	Capital	Municipio	Departamento
Cliente Interno	37	3	25
Propietario	7		3
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>28</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

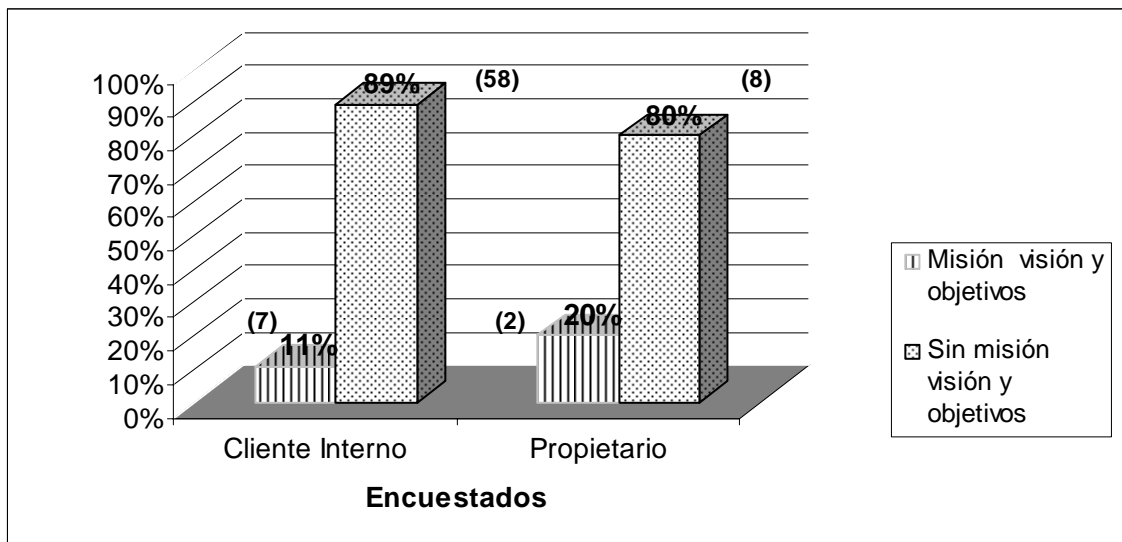
De las personas que laboran para los centros ferreteros ubicados en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala, 37 de ellas que equivalente a 57% son originarios de la ciudad capital. Con respecto a la procedencia de las personas que dirigen estos centros de comercio 7 de ellas que equivalen a un 70% son oriundos de la ciudad capital.

### **2.4.1 Misión, visión y objetivos**

En este punto se pretende conocer la situación actual de cómo se encuentran las empresas ferreteras en relación a su misión, visión y objetivos; la orientación de éstos relacionados con el servicio al cliente. Donde se podrá conocer la opinión emitida por el cliente interno y el propietario o administrador de estos centros de comercio. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2

**EXISTENCIA DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

En función de la información proporcionada por los clientes internos, únicamente el 11% afirma que las empresa ferreteras objeto de estudio cuentan con misión, visión y objetivos, las cuales les han sido dadas a conocer en forma verbal. De acuerdo a lo expresado por los empleados consideran que la misión es vender a todas las personas que entran al centro ferretero, la visión es llegar a la meta que les ha sido fijada y los objetivos son cumplir con las metas lo más pronto posible.

De acuerdo a información proporcionada por el propietario o administrador el 80% de las ferreterías encuestadas no poseen misión, visión y objetivos, del 20% que si cuenta con éstas, afirma que son dadas a conocer al personal en forma verbal.

Al mismo tiempo fue evaluada la existencia de políticas y procedimientos encaminadas al servicio al cliente, donde el 87% de los empleados afirma que las empresas ferreteras no tienen definidas las mismas; mientras que el 20% de los propietarios o administradores aseveran contar con políticas y procedimientos de servicio al cliente que son dadas a conocer a sus colaboradores en forma verbal.

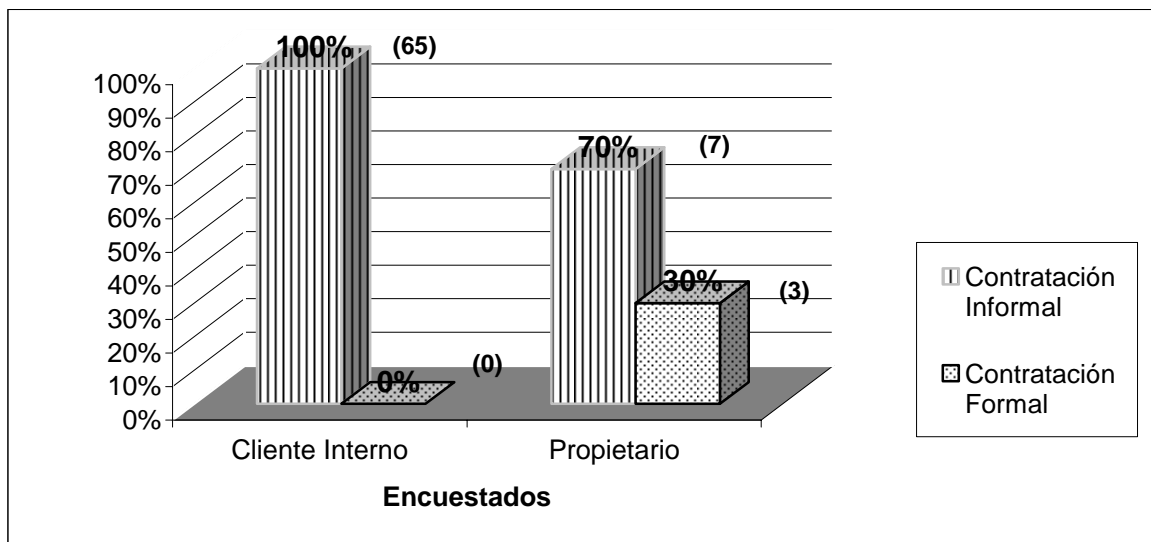
En tal virtud el personal que trabaja para estos centros de comercio no tiene bien definido hacia donde debe enfocar sus esfuerzos laborales y sobre todas las actividades donde debe concentrar su prioridad.

#### **2.4.2 Integración del cliente interno a la empresa ferretera**

Lo que se pretende conocer en este inciso, es el procedimiento actual de cómo se lleva a cabo en estos centros de comercio, la ocupación de las plazas que resultan vacantes; para tal efecto, se utilizará la información obtenida en la pregunta 5 y 6 de boleta dirigida al cliente interno y la pregunta 3 y 7 de la encuesta al propietario o administrador. (Véase gráfica 3)



**Gráfica 3**  
**SISTEMA DE CONTRATACIÓN SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO**  
**O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO**  
**DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De acuerdo a información de los empleados no existe un proceso de contratación formal dentro de estos establecimientos ferreteros, mientras que el 30% de los propietarios o administradores aseveran que si existe un sistema formal de contratación de acuerdo al criterio de los mismo.

**CUADRO 4**

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL  
SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS  
FERRETERÍAS UBICADAS PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA**

Aspecto Evaluado	Opiniones	Cliente Interno	Propietario o administrador
Actividades del proceso de contratación	Anuncio de prensa	9%	10%
	Examen	2%	10%
	Entrevista con el dueño	15%	20%
	Recomendación	49%	20%
	Solicitud de trabajo	23%	30%
	No contestó	2%	10%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

El proceso de contratación para todo el personal ferretero que labora en las 10 ferretería objeto de estudio, de acuerdo a la experiencia vivencial de cada uno de los empleados establece que el 49% labora en estos centros de comercio, por recomendación que les fue brindada por un amigo o familiar; el 23%, aseveran que ingresaron a laborar a sus lugares de trabajo, por medio del llenado de una hoja de solicitud de empleo, en el momento oportuno de haber existido una plaza vacante; 15% afirma que solo fue necesario tener una entrevista con el dueño del plantel ferretero y el restante 13% afirma que fue a través de anuncio en prensa y un examen previo de información general.

Con relación a la información obtenida por los propietarios o administradores el 30% indica que los interesados en optar a una plaza tuvieron que llenar la solicitud de trabajo, el 20% afirma que fue una entrevista directamente con ellos, otro 20% asevera que se valen de referidos recomendados por otros

colaboradores o amigos y el resto equivalente al 30% indica que utilizan anuncios en prensa y examen general de solicitud de empleo. (Véase cuadro 4)

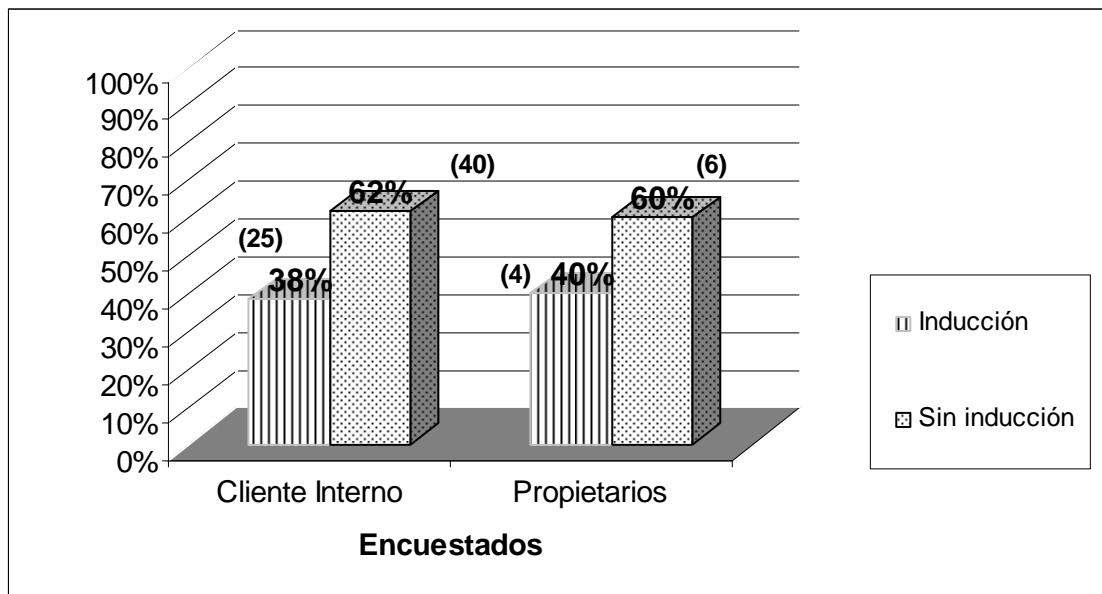
La información recabada, a través de este estudio, establece que ninguna de las 10 ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala, se encuentra documentada con pasos administrativos, relacionados al proceso de integración de personal, por lo que el sistema utilizado para realizar este procedimiento es de carácter empírico, manejado a criterio y voluntad del propietario en la mayoría de los casos, debido a que cuando surge la necesidad de cubrir una plaza vacante, solo la disponibilidad de tiempo, horario y el deseo de trabajar del nuevo candidato, son las razones suficientes, para contratarlo, no efectuando evaluaciones en donde la medición no solo esté enfocada al conocimiento sino también en la aptitud prioritaria que debe poseer el candidato entorno al servicio y el trato con los clientes.

### **2.4.3 Inducción al nuevo empleado**

Se pretende establecer cual es la metodología que emplean estos centros de comercio para incorporar a los nuevos colaboradores no sólo a la organización, sino también a su puesto de trabajo; conocer si les brindan algún tipo de adiestramiento y sobre que temas en general trata el mismo. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4

**EXISTENCIA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De los 65 empleados encuestados el 38% afirma que les fue impartida inducción por parte del propietario y administrador, misma que fue basada según afirman los encuestados, en un recorrido por las instalaciones, indicación del lugar de trabajo y una breve explicación sobre las tareas a realizar; los temas impartidos durante la inducción fueron: como facturar, servicio al cliente, manejo de libro de precios, como realizar sus tareas y un recorrido por el establecimiento.

El 62% de los empleados no recibió ningún tipo de inducción al momento de ser contratado; desde el primer día de labores, fueron incorporados a su puesto de trabajo y nunca recibieron algún tipo de orientación o capacitación por parte del propietario o administrador o persona ajena a la empresa, de tal manera que fue

a base de preguntas con los compañeros, que adquirieron el conocimiento de los procesos que representa la realización de las actividades en su puesto de trabajo.

La información que proveen los propietarios o administradores sostiene que 40% tiene contemplado un proceso de inducción hacia los nuevos colaboradores, el cual se encuentra documentado en un folleto, guía específica y una simple hoja de papel; el 60% restante afirma no contar con procesos de ésta naturaleza.

Con la información recabada, se puede determinar que en los centros ferreteros objeto de estudio, no existe desarrollada una cultura de servicio, en donde en cada proceso que se realice se esté cultivando a los colaboradores el enfoque principal que debe tener el cliente para cualquier establecimiento, no solo en la atención y servicio que se brinda, sino también en la fidelización de los mismos hacia el centro de comercio que únicamente se logra a través de una actitud positiva en todo momento por parte de todo el personal.

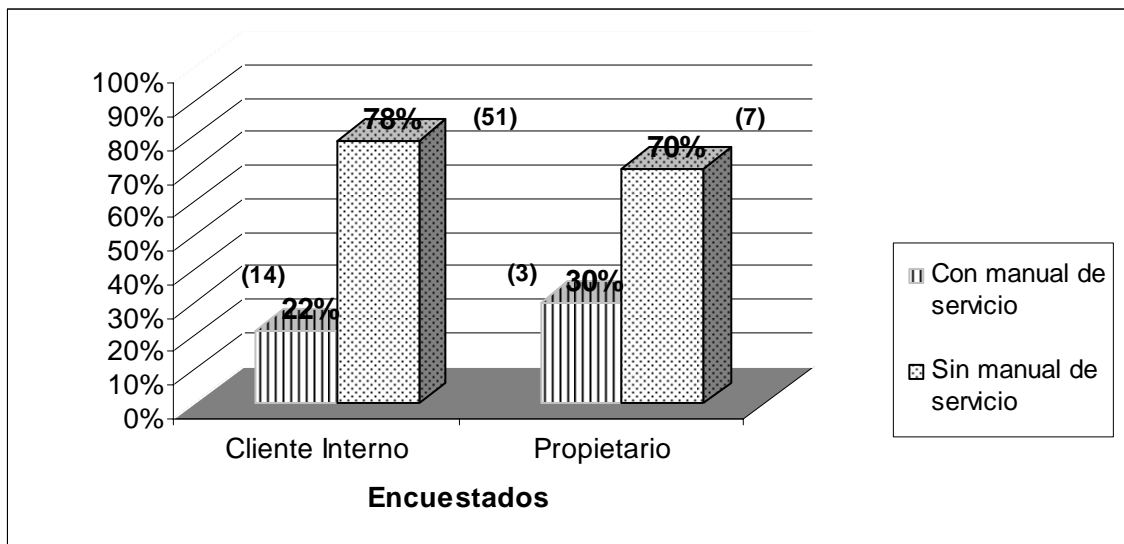
#### **2.4.4 Existencia de manual o documento orientado al servicio**

Lo que se pretende conocer en éste numeral, es si los centros ferreteros objeto de estudio cuentan con algún manual o documento que este orientado al servicio y sirva de base para determinar la relación cliente-vendedor y estimule a cada colaborador a efectuar cada una de sus actividades con un enfoque de servicio.

(Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**

**EXISTENCIA DE MANUAL DE SERVICIO SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

Un 22% del total de trabajadores afirman que si existe un pequeño documento, consistente en unas hojas de papel de fotocopia con información general relacionada al servicio al cliente; éste folleto, no es un manual elaborado exclusivamente para las propias empresas ferreteras, para proporcionarlo a los colaboradores, en donde se les instruya y oriente hacia una cultura de servicio. El 78% de los colaboradores afirman que no existe algún tipo de documento de esta naturaleza, que sea del conocimiento de ellos.

El 30% de los propietarios o administradores afirman que si cuentan con un manual de servicio; sin embargo el 70% restante asevera no contar con información relacionada al tema.

**CUADRO 5**  
**SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O**  
**ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS PERÍMETRO DE LA**  
**TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>Opiniones</b>	<b>Cliente Interno</b>	<b>Propietario o administrador</b>
Calidad en el servicio	Si	25%	40%
	No	75%	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Política de venta de la empresa ferretera	Generar volumen	69%	30%
	Cubrir una cuota	18%	20%
	Satisfacer al cliente	12%	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Actitud positiva en la atención al	Si	37%	40%
	No	63%	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

Se estableció que únicamente el 25% de los colaboradores afirman que en los planteles donde ellos laboran, se brinda calidad en el servicio al cliente, mientras que el 75% restante asevera que el personal únicamente realiza sus tareas de acuerdo al puesto que ocupa cada uno, debido a que la enseñanza que han tenido, es que la política de las empresas ferreteras, es generar volumen de ventas, versión que es afirmada por el 69% de los trabajadores.

Debido a que la política de las empresas es generar volumen de ventas, esto ocasiona que los empleados no tengan una actitud positiva en la atención al cliente, como se puede corroborar con la información proporcionada por el cliente interno y por el propietario o administrador. (Véase cuadro 5)

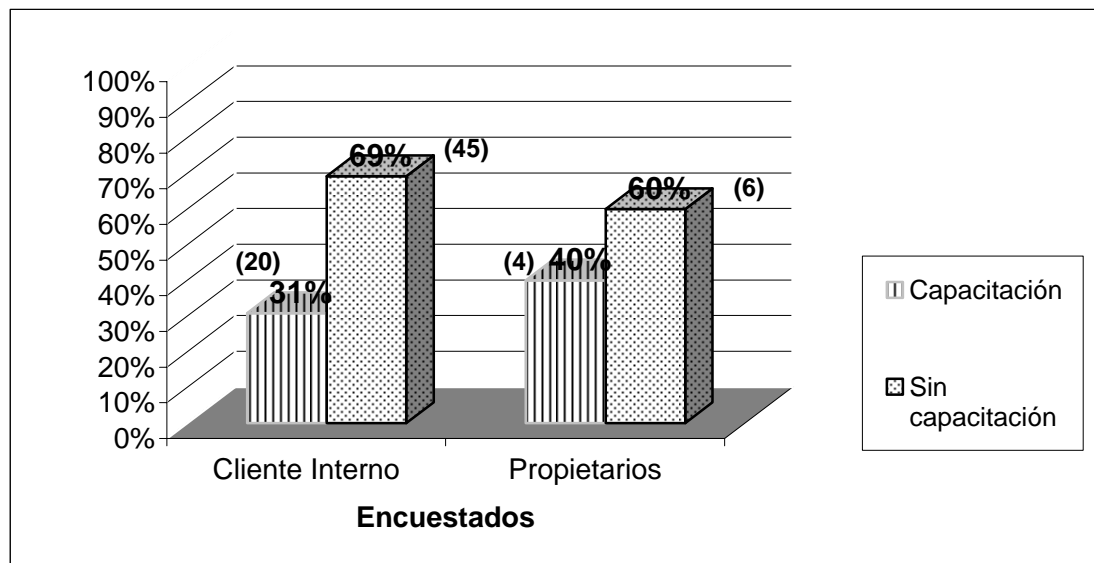
El comportamiento del personal se encuentra influenciado, de acuerdo a la cultura que maneje cada centro de negocios y la ausencia de un documento que este orientado a brindar un servicio espontáneo, en donde el cliente se sorprenda de la forma en que es atendido, va a deteriorar la imagen de cualquier organización, debido a que el comportamiento de la atención será mecanizado, en donde la creatividad no tiene lugar.

#### **2.4.5 Capacitación periódica al personal**

En el tema de capacitación, se pretende conocer si el personal ferretero de los establecimientos evaluados, ha recibido capacitación orientada al buen desempeño de sus labores, así como también relacionada a brindar un buen servicio a los clientes. Para conocer la realidad imperante en los establecimientos objeto de estudio en relación a este tema, se analizará en las siguientes gráficas la opinión por parte de cliente interno y el propietario o administrador. (Véase gráficas 6 y 7)



**Gráfica 6**  
**CAPACITACIÓN SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O**  
**ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO**  
**DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

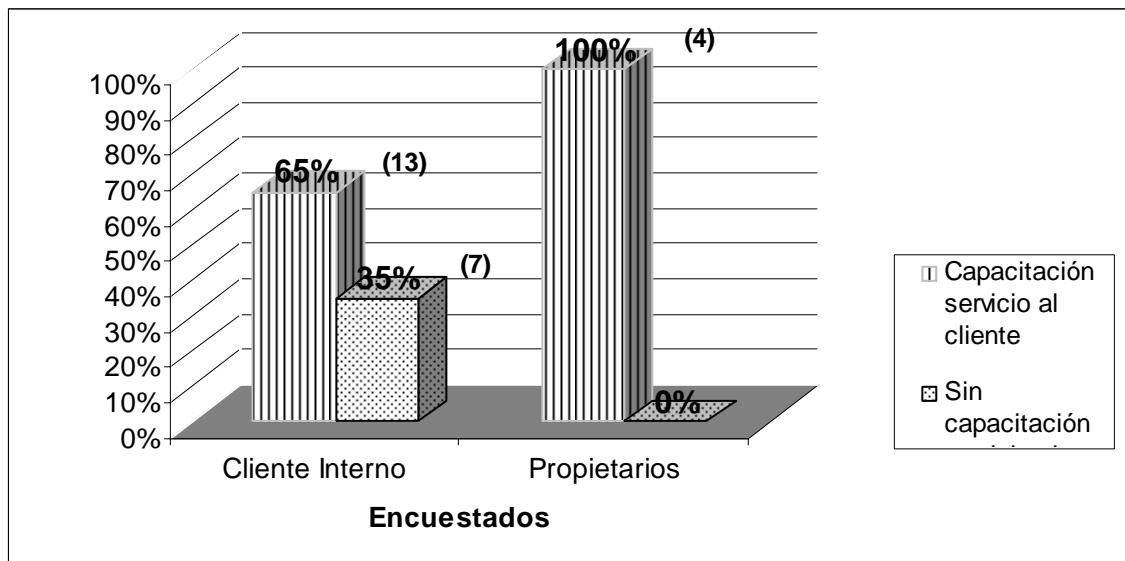


**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

Los empleados de las empresas ferreteras indican que el 31% ha recibido algún tipo de capacitación. Los propietarios o administradores de los centros ferreteros objeto de estudio, únicamente el 40% afirma que si capacita a sus colaboradores en temas como ventas, servicio al cliente, conocimiento de bodega y movimiento del negocio. Para las capacitaciones únicamente 3 de los propietarios afirman que utilizan un día completo para la actividad.

Gráfica 7

**CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De los 20 colaboradores que indicaron que han recibido algún tipo de capacitación únicamente el 65% de los mismos, ha recibido capacitación orientada en el servicio al cliente. Además han recibido capacitación en los temas de relaciones humanas y retroalimentación relacionada a su trabajo.

Los propietarios de estos centros de comercio que afirman brindar capacitación a sus colaboradores, el 100% de ellos asevera que han incluido el tema de servicio al cliente.

El cliente interno y el propietario o administrador coinciden en el interés por que se imparta capacitación en los temas de ventas, servicio al cliente, relaciones humanas y computación. Más del 50% de los encuestados (cliente interno y propietario o administrador) confirman que no se han impartido el tema de

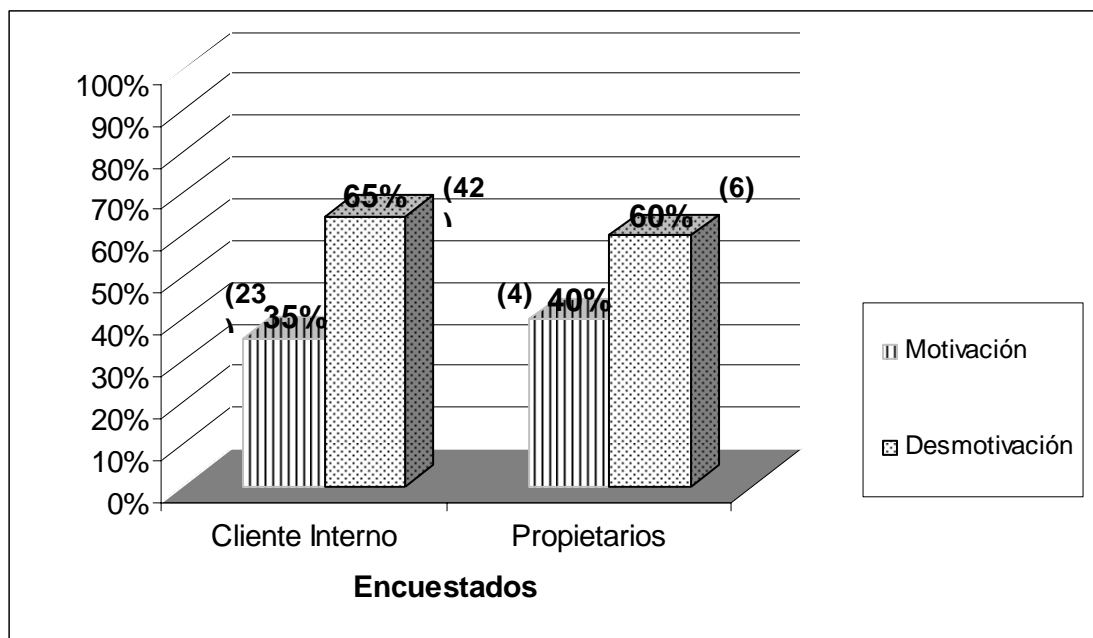
racismo y discriminación en los centros ferreteros por lo que los empleados muchas veces demuestran preferencia en la atención de determinada clase de clientes.

#### **2.4.6 Motivación a los colaboradores**

La esencia general de todo propietario o administrador es desarrollar a su personal para que se pueda desempeñar en forma eficiente, especialmente en ausencia del mismo. La actitud que se desarrolla en estas condiciones, motiva al personal a desenvolverse y a formar un equipo que disfruta trabajar para la organización.

Dedicar tiempo a cada empleado, capacitarlo y apoyar su esfuerzo, ayuda a que el colaborador tenga la autoestima elevada para cumplir los objetivos de la organización. Esto contribuye a que cada miembro de la empresa se sienta como parte elemental de la organización y que su trabajo aporta al desarrollo organizacional. (Véase gráfica 8)

**Gráfica 8**  
**MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De acuerdo a las condiciones laborales que se desarrollan dentro de las organizaciones ferreteras el 65% de los colaboradores afirman no estar motivados a desempeñar mejor sus labores para brindar un excelente servicio al cliente. En tal sentido, únicamente el 40% de los propietarios o administradores afirman tener dentro de sus organizaciones un programa de motivación para sus empleados el cual ha sido divulgado en forma verbal.

### **A. Incentivos encaminados a premiar la buena atención al cliente**

Como parte de la motivación al personal, es importante conocer la opinión del cliente interno y del propietario o administrador acerca de si la organización

posee incentivos encaminados a premiar la buena labor en el servicio al cliente, para que cada colaborador sienta que su trabajo es valorado por la empresa y así mismo se sienta parte integral de la misma, es importante premiar el buen desempeño de cada uno de los mismos; para conocer la realidad imperante en los centros ferreteros objeto de estudio con respecto al tema. (Véase cuadro 6)

### CUADRO 6

#### SITUACIÓN DE LOS INCENTIVOS DE MOTIVACIÓN ENCAMINADOS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Aspecto Evaluado	Opiniones	Cliente Interno	Propietario o administrador
Existencia de planes de motivación	Si	35%	75%
	No	65%	25%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Actualización de los planes motivación	Si	17%	25%
	No	83%	75%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Existencia de ventajas laborales	Si	65%	75%
	No	35%	25%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Clases de incentivos que motivan prestar un mejor servicio	Comisiones	37%	20%
	Aumentos	28%	30%
	Cursos	23%	30%
	Reconocimiento	12%	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De las personas encuestadas que indican que si existe un programa de motivación dentro de las ferreterías donde laboran, únicamente el 35% asevera

que estos planes los motivan a ofrecer un buen servicio al cliente; sin embargo únicamente el 17% sostiene que las empresas renuevan sus programas de motivación.

De los propietarios o administradores que indicaron que si existe un programa de motivación en las empresas ferreteras, el 75% de ellos asevera que estos planes se encuentran orientados a requerir calidad en el servicio al cliente por parte de los empleados y únicamente el 25% de ellos renuevan éstos programas.

El 65% de los clientes internos opinan que si las ventajas laborales que ofrecen los centros ferreteros objeto de estudio fueran competitivas, está sería una razón suficiente para no desear cambiar de trabajo. Para ello los incentivos que más motivarían a todo el personal son comisiones, aumentos, cursos y reconocimientos.

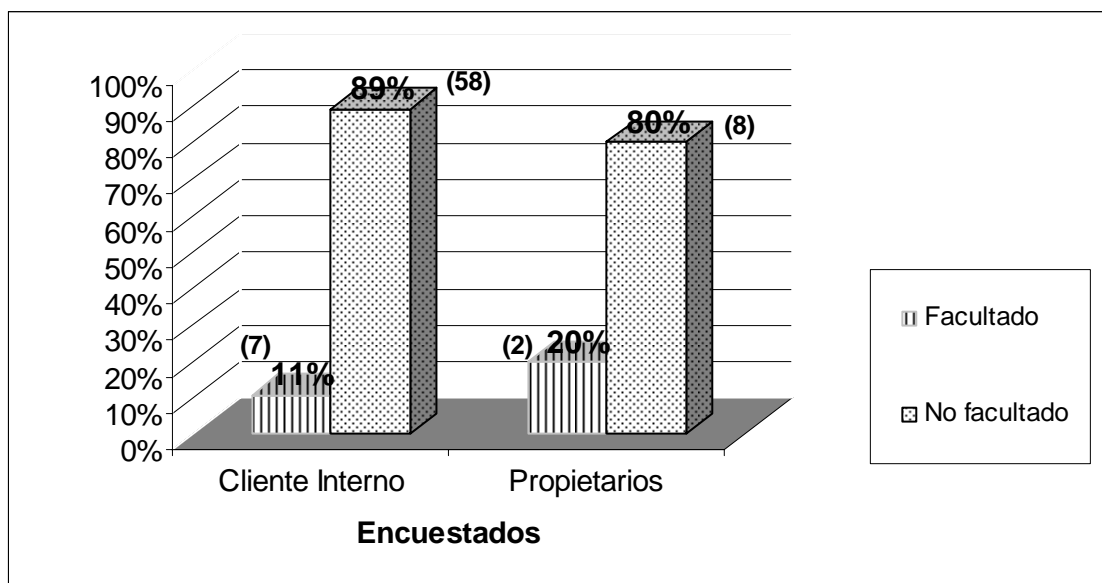
#### **2.4.7 Otorgamiento de facultades a los empleados para la toma de decisiones**

La idea en la que se basa el otorgamiento de facultades, es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. Esto significa que los integrantes del personal ferretero, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

Parte de las razones del interés en el empoderamiento está la necesidad de responder rápido a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. Para conocer que tan facultados se encuentran los colaboradores de las

empresas ferreteras objeto de estudio, se analizarán las evaluaciones practicadas al clientes interno y propietario o administrador. (Véase gráfica 9)

**Gráfica 9**  
**NIVEL DE FACULTAMIENTO DEL CLIENTE INTERNO SEGÚN CLIENTE INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De acuerdo a la evaluación efectuada al cliente interno de los centros ferreteros, el 89% de los mismos afirma no sentirse facultado para tomar decisiones en caso de presentarse cualquier eventualidad con algún cliente; debido a que para cualquier gestión extraordinaria ya sea devolución, cambio o cobertura de garantía se hace necesaria la evaluación y autorización del propietario o administrador. Situación similar se da cuando algún cliente solicita algún descuento por determinada compra realizada.

Para confirmar esta situación únicamente el 20% los propietarios o administradores afirman haber facultado a su personal para tomar decisiones; el resto de los encuestados indica que necesitan autorización por parte de ellos para realizar cambios, devoluciones, descuentos y cobertura de garantía.

El otorgamiento de facultades en estos centros de comercio, se encuentra restringido por parte de los propietarios o administradores, es evidente que el personal necesita ser capacitado para poder tener la autonomía necesaria y accionar ante cualquier situación que se presente con alguno de los clientes que atienden, y así no demorar los procesos de estas eventualidades que se presentan; los únicos 7 colaboradores que afirman estar facultados, sostienen que se debe al tiempo de antigüedad que tienen de laborar en sus respectivos establecimientos.

#### **2.4.8 Factores negativos que influyen en el personal para no brindar un buen servicio**

Cuando desde un principio no existe una metodología que se encuentre orientada a captar a los mejores elementos para integrarlos al equipo de trabajo, careciendo de instrumentos y procedimientos de inducción para el nuevo colaborador, la inexistencia de un documento propio de la organización que oriente al nuevo integrante a adoptar una cultura de servicio clara y definida y la ausencia de retroalimentación a través de programas de capacitación, se deteriora y desperdicia el potencial que todo ser humano posee y puede implementar con alto rendimiento para la organización.

Una organización que no tenga bien definida su misión, visión y sus objetivos, deja sin orientación a los colaboradores y esto contribuye a que cualquier esfuerzo laboral que el personal realice no tenga resultados productivos, sumado a la ausencia de planes motivacionales y de programas de recompensas en



donde sea reconocido el buen desempeño de los trabajadores en la atención a los clientes.

La ausencia de un clima de confianza en donde se le vea la oportunidad a los trabajadores a ser facultados previa capacitación y la falta de controles bien definidos en la supervisión sobre la atención brindada a los clientes, son factores negativos que limitan al personal ferretero y no le permite desarrollarse y crecer para brindar un buen servicio.

Es importante que las organizaciones ferreteras conozcan las opiniones, quejas y sugerencias que tanto el cliente interno como externo pueden exteriorizar para dar a conocer aquellos puntos donde la empresa esté fallando y corregirlos; así mismo saber cuales son sus fortalezas y seguir fomentándolas es pro de brindar un servicio de excelencia.

Toda empresa debe velar porque se desarrollen los procesos de la organización para ello es indispensable que se evalúen periódicamente para confirmar que se está cumpliendo con los objetivos de la organización y que los mismos no se hayan convertidos en obsoletos que ya contribuyan al desarrollo de la empresa.

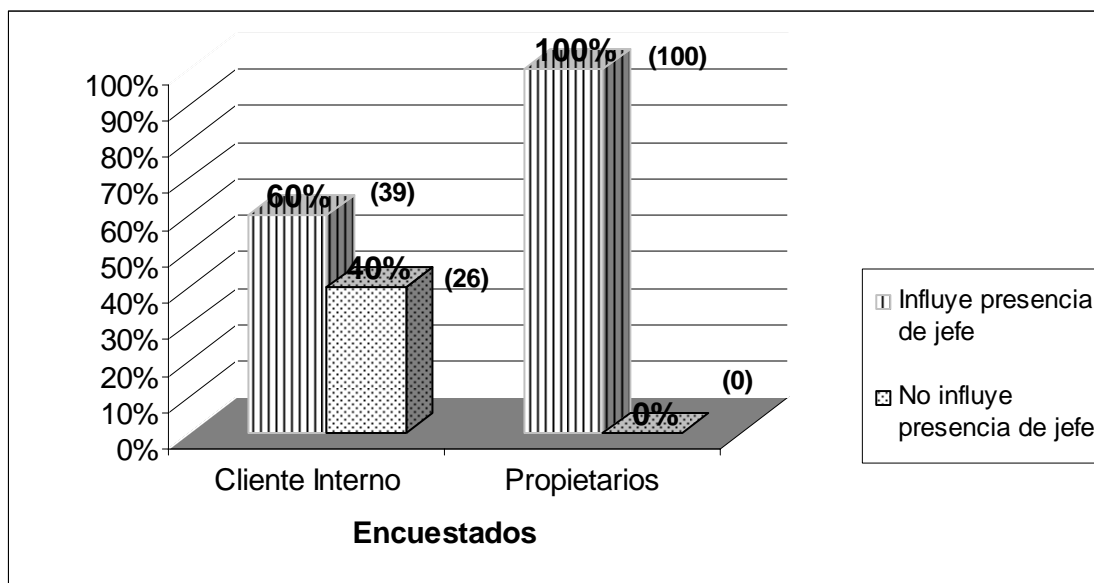
Todos estos factores influyen para que las organizaciones ferreteras no cuenten con una cultura organizacional que vele para que día a día se brinde servicio de excelencia orientado tanto al cliente interno como al cliente externo. Para poder tener una cultura organizacional saludable, es necesario que sean puestos en marcha estrategias que contribuyan a eliminar los factores negativos de la empresa y que por el contrario se fomente el desarrollo tanto individual como organizacional.

### **2.4.9 Supervisión al personal sobre la atención en el servicio al cliente**

La supervisión implica formular, desarrollar y ejecutar un conjunto de actividades que van encaminadas a evaluar los procesos existentes de desarrollo y funcionalidad dentro de la organización. La supervisión orientada a evaluar la calidad en la atención y servicio al cliente brindado por parte del personal que labora para las empresas ferreteras, engloba un conjunto de mecanismos que luego de ser evaluados, permiten la implementación de medidas correctivas orientadas a desvanecer cualquier deficiencia que pudiera estar deteriorando la imagen del plantel ferretero.

Para conocer la relación que existe entre el propietario o administrador y los colaboradores de los centros ferreteros y el papel que desempeña la presencia de un jefe superior, para el desarrollo de las actividades cotidianas y control de las mismas dentro de éstas organizaciones ferreteras, se utilizará la información contenida en la siguiente gráfica. (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**  
**NIVEL DE INFLUENCIA DE LA PRESENCIA DEL JEFE SEGÚN CLIENTE**  
**INTERNO Y PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LAS FERRETERÍAS**  
**UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD**  
**DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

La presencia del propietario ejerce influencia en el desarrollo de las actividades del cliente interno, esto es lo que opina el 60% de los trabajadores de las ferreterías objeto de estudio. Mientras que el 100% de los propietarios están convencidos que si influye la presencia del encargado para que los trabajadores desempeñen sus tareas.

El 54% de los empleados que laboran en estas empresas es de su agrado que el jefe se encuentre presente, debido a que se sienten respaldados, especialmente cuando hay alguna decisión importante que tomar de la cual ellos no tienen facultad para hacerla. Mientras que cuando el jefe está ausente únicamente el 26% asevera que se desenvuelve mejor en sus actividades y el 15% opina que

su nivel de rendimiento disminuye debido al acomodamiento por falta de supervisión.

Con la presencia del jefe en los establecimientos ferreteros, únicamente el 38% de los trabajadores afirma tener libertad de realizar sus actividades sin temor a ser amonestado por algún error cometido en el desarrollo de sus tareas; sin embargo el 62% que generalmente son empleados de poca antigüedad manifiestan no tener la misma libertad para desenvolverse que cuando sienten la presencia del propietario o administrador cerca de ellos, por temor a equivocarse en algún proceso de su trabajo.

Este análisis comparativo pone en claro que el personal ferretero no tiene armonía con el jefe o patrono y esto se deriva del tipo de cultura que se maneja en cada centro de comercio evaluado, en tal sentido todo el personal necesita ser sometido a un proceso de cambio en donde los dueños o administradores se comprometen con el personal a apoyarlos en su desenvolvimiento y los colaboradores convienen en orientar sus esfuerzos a mejorar toda deficiencia existente y a enfocarse en forma conjunta a brindar un innovado servicio para los clientes.

## **2.5 Análisis orientado al cliente externo y/o consumidor final**

Para poder desarrollar el análisis situacional que va dirigido hacia el cliente externo, de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala, se hizo necesario calcular la muestra adecuada de la población que sería conveniente para garantizar la efectividad del estudio, para tal efecto se utilizó la fórmula estadística que a continuación se desarrolla.

**Fórmula:**

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

**Operando:**

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(0.3134)^2} = 100$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

$z^2$  = nivel de confianza

p = proporción de la población

q = proporción de fracaso de la población

$E^2$  = error

### **Interpretación:**

Se utiliza la fórmula del tamaño de la muestra o sea “n” para proporciones, utilizando como valores para “p” y “q” , el 50% es decir 0.50, la razón de esto es por que no se tiene ningún conocimiento previo acerca de las variables que se van a involucrar en la investigación y significa que puede ser que la respuesta sea la adecuada o no puede ser en la misma probabilidad, es decir, puede ser que si o puede ser que no, eso es lo que significa el 0.50 o el 50% .

El valor del error que se está utilizando es de  $(0.3134)^2$  y la razón es que en la medida en que se disminuye el tamaño del error, en esa medida se tiene una mayor certeza de lo que se va a investigar, en consecuencia al disminuir el error se incrementa el tamaño de la muestra, lo que en este caso particular da como resultado cien (100) personas (cliente externo) que van a ser distribuidas en los diferentes sectores que rodean el perímetro de La Terminal.

El valor de “z” que se está utilizando, es un valor de “z” tradicional que representa aproximadamente el 95% de área o nivel de confianza, esto significa que se va a obtener como área de rechazo o zona crítica aproximadamente el 2.50% en cada extremo de la curva, eso quiere decir, que se podrá aceptar

errores o se podrá aceptar valores sobre y bajo la verdadera proporción hasta un máximo de 1.96 sobre la verdadera proporción ó 1.96 bajo la verdadera proporción, éste cálculo en este caso, se orientó de ésta manera, precisamente porque cuando no se tiene conocimiento de la variable, lo más adecuado es utilizar proporciones para crear una premuestra o muestra piloto.

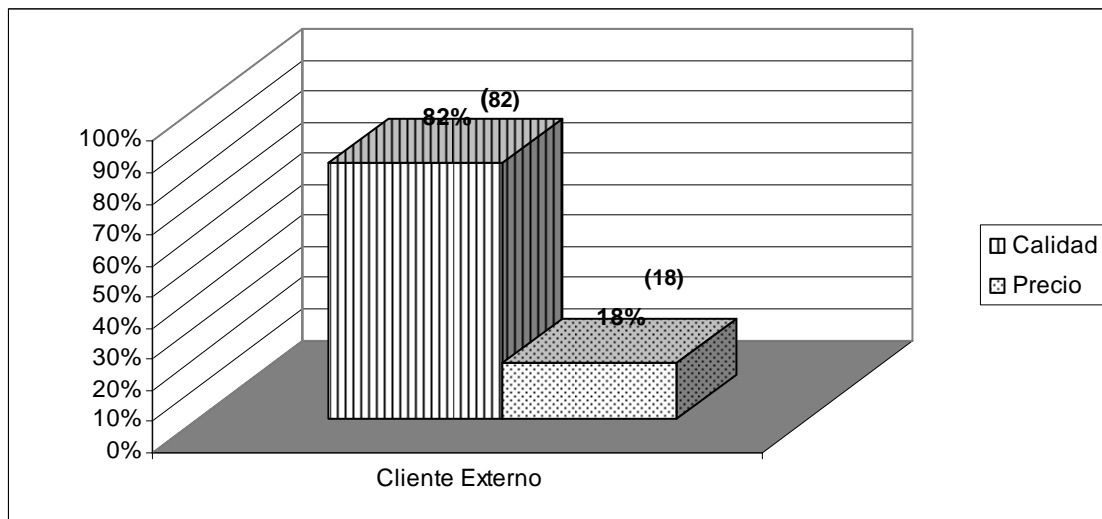
Adicionalmente, por el tamaño económico o el tamaño adecuado de la muestra que se calculó, que en este caso es cien, garantiza que los resultados que se van a obtener pueden ser analizados convenientemente con una distribución normal, esto se da en función que una muestra grande, se considera, cuando el número de elementos es de treinta o más, como se puede observar, con cien elementos, se supera con creces ese número, ya que treinta elementos son suficientes para analizar una variable y esperar de los resultados obtenidos un comportamiento normal o aproximadamente normal.

### **2.5.1 Calidad en el servicio al cliente en las empresas ferreteras objeto de estudio**

En este inciso se evaluará la calidad en el servicio al cliente que brindan los integrantes de las organizaciones ferreteras objeto de estudio, es importante conocer la opinión que tiene el cliente externo referente a la forma en que las empresas ferreteras brindan calidad a cada uno de sus compradores. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11

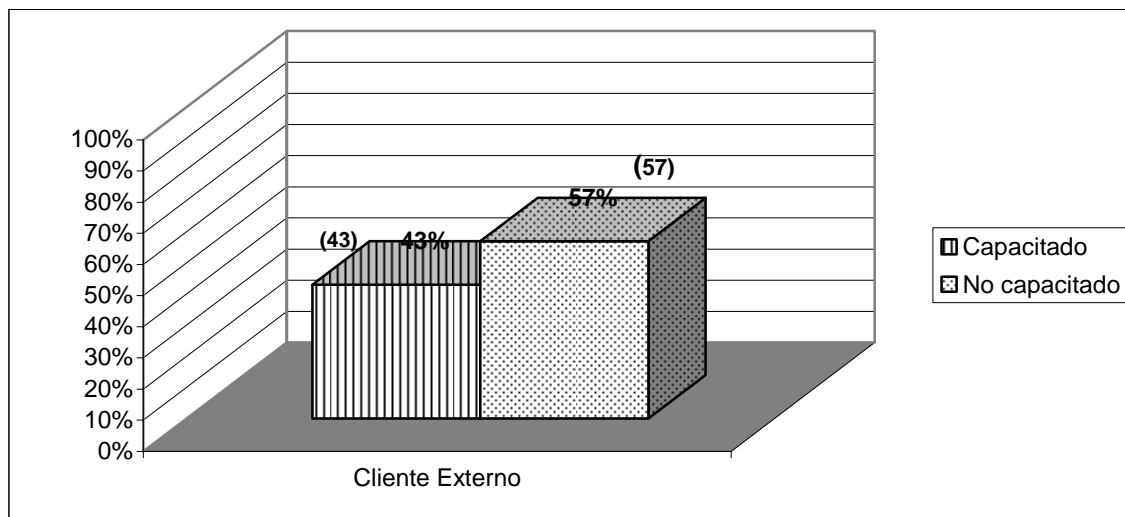
**MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO POR PARTE DEL CLIENTE EXTERNO DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De los 100 clientes externos, 82% considera que la calidad en el servicio debe ser medida por la forma en que le atiende el dependiente de mostrador y no por el precio.

**Gráfica 12**  
**MEDICIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO POR PARTE DEL**  
**CLIENTE EXTERNO DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO**  
**DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



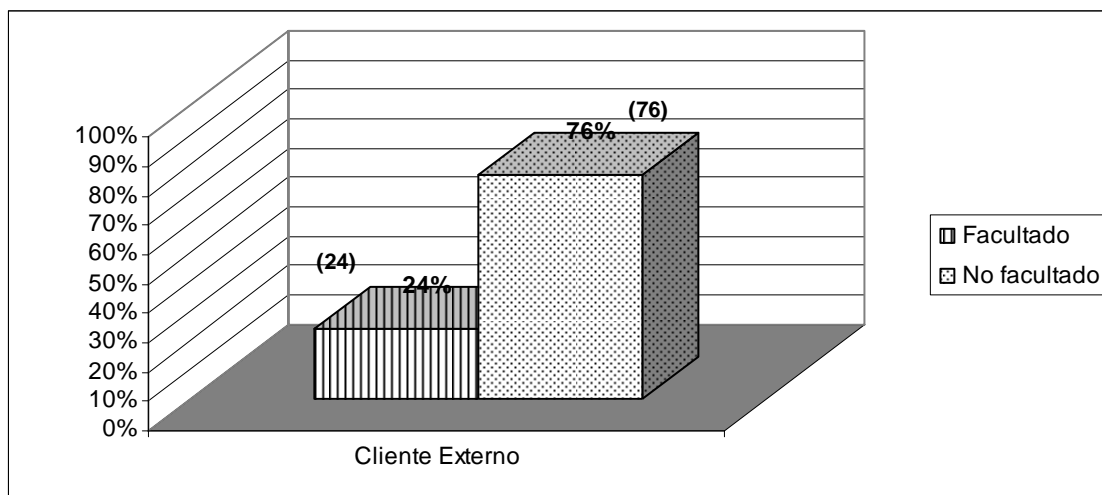
**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De las cien personas encuestadas, únicamente el 43% indica que el personal ferretero conoce bien todas las características de los productos que venden; así mismo, está actualizado en el trabajo que desarrolla.



**Gráfica 13**

**MEDICIÓN DEL FACULTAMIENTO EN EL SERVICIO POR PARTE DEL  
CLIENTE EXTERNO DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO  
DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

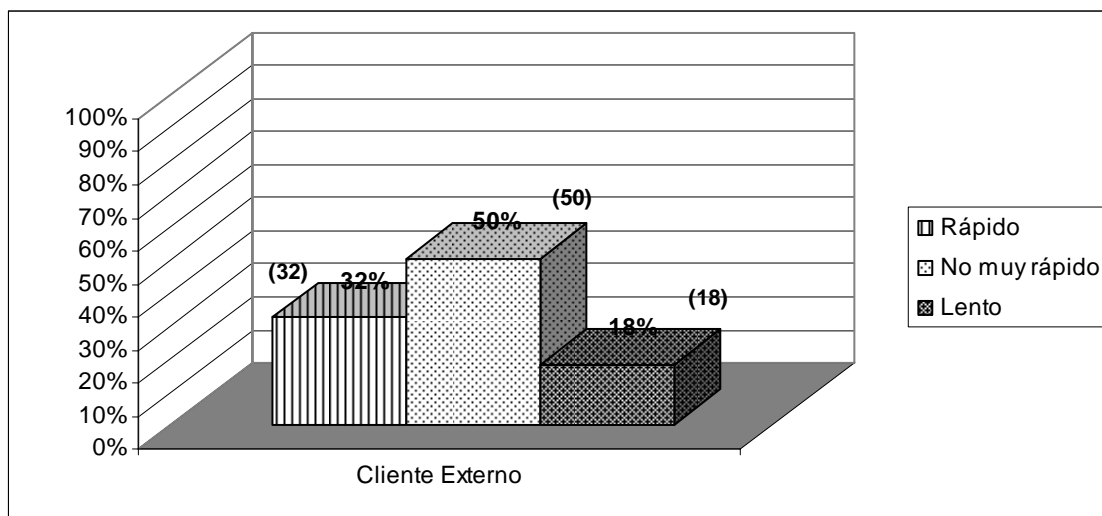
El 24% indicó que los empleados está facultados para tomar decisiones en beneficio de la calidad del servicio, las cuales incluyen otorgar descuentos en compra sin necesidad de consultar al jefe para proporcionar estos descuentos.

### **2.5.2 Criterio del cliente y/o consumidor final del servicio prestado por las empresas ferreteras objeto de estudio**

Como parte del servicio que se presta a los clientes, es necesario que el propietario o administrador y el empleado estén informados de cual es el criterio del cliente y/o consumidor final respecto al servicio que le ofrecen cada vez que visita una ferretería, esto influirá en las decisiones que tome el comprador para realizar sus compras. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

**MEDICIÓN DE LA RAPIDEZ EN EL SERVICIO EXPRESADO POR EL  
CLIENTE EXTERNO DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO  
DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

El 68% de los clientes externos opina que el dependiente de mostrador le atiende en una formal normal y en algunas veces más lento de lo que desearía ser atendido, lo cual ocasiona que muchos de estos consumidores prefieran visitar otras empresas.

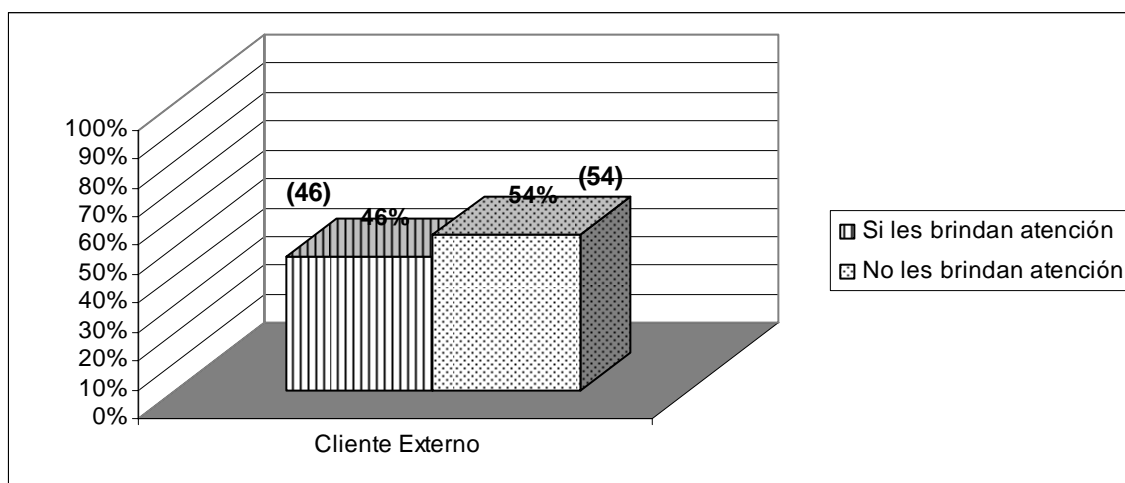
Debido a lo anterior únicamente el 20% de los clientes volvería a comprar en la misma ferretería y el 19% la recomendaría con sus familiares y amigos; mientras que el 30% no volvería a este centro de comercio y no lo recomendaría. Este factor está influenciado por el grado de capacitación que el personal tiene para atender las necesidades de los clientes, el 35% de las personas encuestadas manifiestan que el personal no tiene conocimiento de la atención y muchas veces influyen que los empleados no conozcan algunos materiales o en todo caso que no hayan sido actualizados sobre los mismos.

### 2.5.3 Principales quejas de los clientes con relación al servicio recibido

La opinión de los clientes es uno de los principales puntos que toda organización ferretera debe de tomar en cuenta, es necesario que las organizaciones conozcan las quejas que presentan cada uno de los compradores referente al servicio recibido en el establecimiento. (Véase gráfica 15)

**Gráfica 15**

#### **ATENCIÓN NECESARIA CUANDO HAY VARIOS CLIENTES CONSUMIENDO EN LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

El 46% de los clientes externos manifiestan que las empresas ferreteras objeto de estudio si les brindan la suficiente atención cuando hay varios clientes comprando en el establecimiento, esto se ha dado debido a que el personal ha sido capacitado en la atención a lo clientes. 44% de los clientes indican que el tiempo empleado por los colaboradores ha sido más rápido de lo esperado y el 56% restante dan a conocer que emplean justo el tiempo necesario que ellos han

indicado es el adecuado de acuerdo a sus necesidades y en algunas ocasiones se ha tardado más de lo debido en atenderlos.

**CUADRO 7**  
**NIVEL DE CUMPLIMIENTO POR GARANTÍA O REEMBOLSO AL CLIENTE**  
**EXTERNO EN LAS FERRETERÍAS UBICADAS PERÍMETRO DE LA**  
**TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>Opiniones</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>%</b>
Ofrecimiento de garantía cuando un artículo sale defectuoso	Cumplen promesa de garantía	25	25%
	Obstáculo para efectuar reclamo	29	29%
	Le cambian artículo defectuoso	36	36%
	Evaden cualquier responsabilidad	10	10%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Cambio o reembolso cuando por error se compra un artículo que no se necesitaba	El cambio	51	51%
	Reembolso	4	4%
	Ninguna de las dos	45	45%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Personal que desconoce la existencia o los nombres de algunos productos	Si	39	39%
	No	61	61%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

El 39% de los clientes manifiestan que las ferreterías objeto de estudio les han puesto obstáculo al momento de presentar el reclamo y evaden cualquier responsabilidad ante un reclamo. Al momento de que por equivocación un cliente ha comprado un artículo y se presenta a la ferretería a tratar que le cambien el artículo, 55% afirma que si les realizan el cambio sin ningún problema o le dan el reembolso por su compra, mientras que el resto no les ofrecen ninguna de las alternativas anteriores.

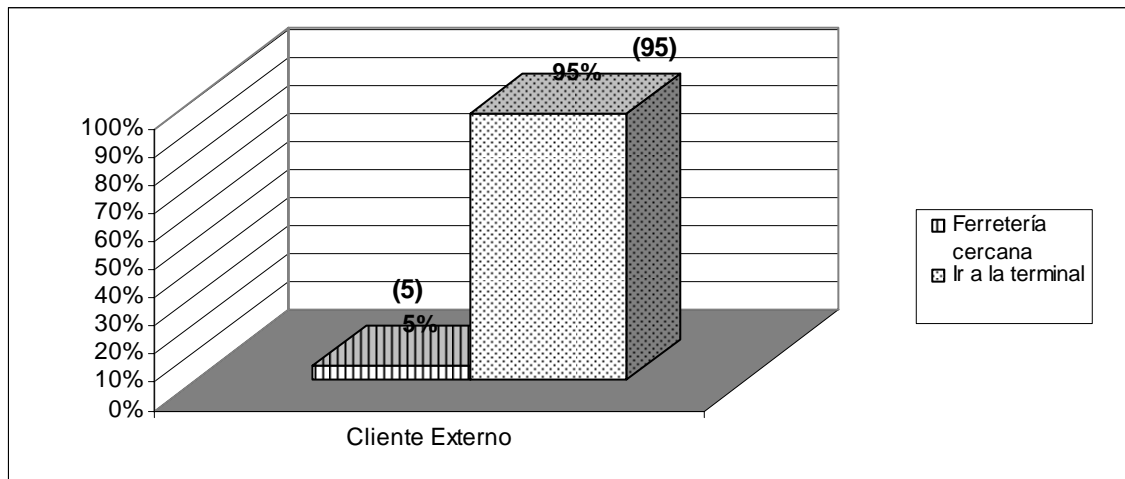
En las empresas ferreteras trabajan personas que desconocen la existencia o nombre de algunos productos, esta es la respuesta que manifestó el 61% de los encuestados; mientras que el resto de los 100 encuestados indicaron que el persona si está informado de los productos que vende el centro ferretero, éste fenómeno se da debido a que los empleados si son actualizados por los propietarios o administradores en relación a los nuevo productos que ingresan a estos centros de comercio. (Véase cuadro 7)

#### 2.5.4 Ventajas que tienen las empresas ferreteras al brindar un buen servicio

En este acápite se da a conocer la opinión emitida por el cliente externo referente a las ventajas que tiene las empresas ferreteras objeto de estudio al momento que brindan un buen servicio. (Véase gráfica 16)

**Gráfica 16**

#### **PREFERENCIA DE CONSUMO POR EL CLIENTE EXTERNO EN LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

El 95% de los clientes externos acuden a La Terminal para realizar las compras de artículos ferreteros, por la confianza que estos centros de comercio le brindan, así mismo por el precio y variedad que el lugar les ofrece. El resto de los encuestados indican que la mayoría de veces realizan sus comprar en ferreterías cercanas a sus viviendas.

**CUADRO 8**  
**LUGAR QUE VISITAN LOS CLIENTES PARA REALIZAR COMPRAS DE**  
**ARTÍCULOS DE FERRETERÍA EN LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**

<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>Opiniones</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>%</b>
Compra de artículos de ferretería	La misma	59	59%
	Cualquiera	41	41%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Factores que influyen en la compra de artículos de ferretería	Atención	49	49%
	Precio	23	23%
	Encuentro de todo	11	11%
	Costumbre	9	9%
	Es indiferente	8	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

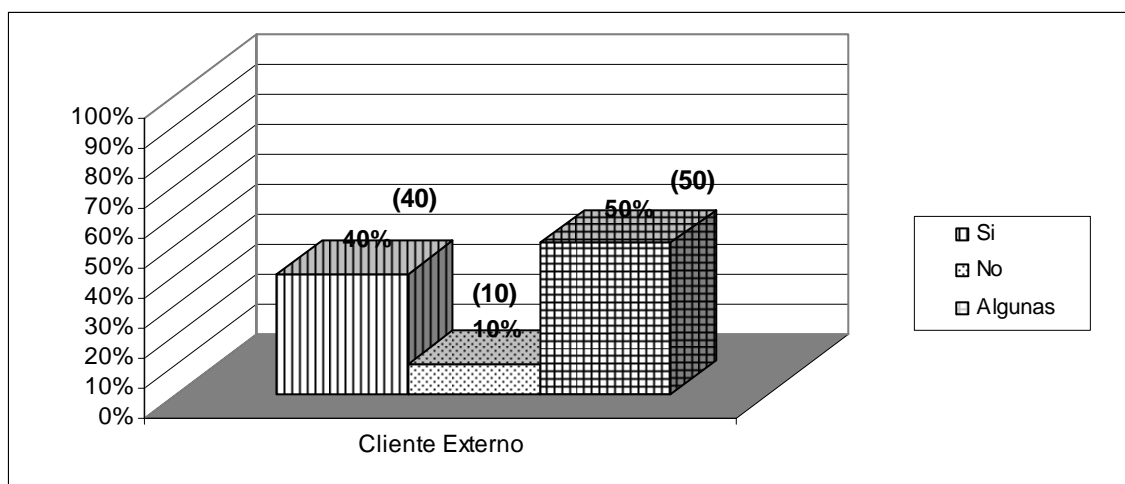
Más del 59% de clientes indican que cuando necesitan comprar artículos de ferretería acuden al mismo establecimiento para realizar sus compras, éste factor se ve influido porque el 72% del total de encuestados aseveran que lo más importante para ellos a la hora de adquirir los productos es la atención que le brinden y el precio de los mismos.

### 2.5.5 Calificación de la actitud del personal hacia el cliente y/o consumidor final

En este inciso se solicitó al cliente externo que realizara una evaluación de la actitud que el personal de las empresas ferreteras objeto de estudio manifiestan al momento de atender a un comprador. (Véase gráfica 17)

**Gráfica 17**

#### **ASESORAMIENTO AL CLIENTE EXTERNO AL MOMENTO DE COMPRAR UN ARTÍCULO EN LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

La asesoría adecuada por parte del personal cuando un cliente visita una ferretería es un elemento importante para los compradores, de la encuesta realizada al cliente externo éstos indicaron que el 40% de las empresas si les brindan al apoyo necesario al momento de realizar sus compras, mientras que el resto indica que no reciben ningún asesoramiento y de darse es únicamente en ciertas ocasiones. Además los empleados demuestran preferencia en atender a

determinados clientes es la respuesta que dio el 42% de los clientes, esto se da porque estos compradores que adquieren un alto volumen de artículos.

A pesar de que algunos compradores no conocen el nombre técnico del producto, el 54% afirma que los empleados les han brindado el asesoramiento adecuado indicando el nombre del producto, proporcionando el artículo que necesitaba a pesar de carecer de la información necesaria y brindando información adicional que pudiera ayudar al cliente en su uso.

**CUADRO 9**  
**FACTORES PARA TOMAR LA DECISIÓN DE COMPRA POR PARTE DEL**  
**CLIENTE EXTERNO DE LAS FERRETERIAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO**  
**DE LA TERMINA ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Aspecto Evaluado	Opiniones	No. Clientes	%
Factores que influyen para tomar la decisión de compra	Motivación al saludarlo	12	12%
	Interés por saber su necesidad	22	22%
	Interés por ofrecer producto adecuado	31	31%
	Interés por ofrecer otros productos	12	12%
	Asesoramiento	23	23%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Atención por parte del personal cuando no hay supervisión	Mejor	25	25%
	Igual	43	43%
	Peor	32	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Atención por parte del personal cuando si hay supervisión	Si	60	60%
	No	40	40%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte del cliente externo, los factores que más influyen para que tome una decisión de compra es en 31% el interés que tienen los colaboradores en ofrecerle el producto adecuados, un 23% el



asesoramiento que le brindan y 22% que le ofrezcan otros productos adicionales al que el comprador está interesado en adquirir.

El 43% de los encuestados indican que reciben el mismo tipo de atención cuando el jefe o superior está o que cuando está ausente, pero cuando el supervisor está presente si existe la presión por brindar servicio es lo que expone el 60% de los clientes. Los compradores opinan que la presencia del jefe es indispensable para que los colaboradores presten un buen servicio, de lo contrario estos tratarán de hacer su tarea sin dar la atención necesaria a los compradores.

### **2.5.6 Calificación de la presentación física del empleado ferretero**

La presentación física del empleado debe ser un tema que se evalúe constantemente en las organizaciones ferreteras, porque es la primera impresión que los clientes se dan al momento de ingresar a un centro de comercio. Es por ello que es de vital importancia conocer la opinión del cliente externo en relación a la forma en que los empleados se ven físicamente. (Véase cuadro 10)

**CUADRO 10**

**OPINIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE LA PRESENTACIÓN FÍSICA DEL EMPLEADO DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Preguntas formuladas</b>	<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>%</b>
Apariencia del vestuario que utiliza el dependiente de mostrador o bodeguero	Nuevo/bien cuidado	16	5%
	Medio uso/desteñido	78	26%
	Maltratado/roto	27	9%
	Limpio	37	12%
	Medio sucio	46	15%
	Sucio	16	5%
	Planchado	38	13%
	Arrugado	33	11%
	Con su nombre	1	0%
	Presentable		
	Identica la ferreteria	9	3%
	<b>TOTAL</b>		<b>301</b>

**Fuente:** trabajo de campo, mayo de 2,006.

El cliente externo dio a conocer su opinión referente al vestuario que utilizan los empleados de las empresas ferreteras objeto de estudio, el 66% de los evaluados indicaron que el vestuario del personal se ve sucio, maltratado, roto y arrugado, lo cual da un mal aspecto de los centros de comercio que visitan. El 9% de los compradores indicaron que los trabajadores si portan identificación de la ferreteria donde trabajan, siendo un número muy bajo para la cantidad de personal que labora en estas ferreterías; por lo que no pueden identificar a la persona que les atendió ya sea que haya prestado un buen servicio o no.

## **2.6 Aplicación de la técnica FODA en las ferreterías objeto de estudio**

Luego de haber dado a conocer los diferentes factores que se evaluaron en las boletas de entrevista al cliente externo, cliente interno y propietario, es importante aplicar la técnica FODA; la cual permite guiar a las empresas para

conocer todos aquellos factores internos como externos que influyen en su desempeño diario y encontrar el balance entre estos elementos que den como resultado un buen desempeño organizacional. Así mismo orienta la toma de decisiones y plantea las estrategias que se deben implementar para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, que toda organización ferretera está interesada en obtener para poder cumplir con los requerimientos de sus clientes.

### **2.6.1 Fortalezas**

- ◆ Productos de excelente calidad y altamente competitivos
- ◆ Fácil adquisición de mercadería de calidad
- ◆ Activos propios
- ◆ Número adecuado de personal
- ◆ Variedad de artículos

### **2.6.2 Oportunidades**

- ◆ Incrementar la participación en el mercado
- ◆ Ampliación cartera de clientes
- ◆ Facilidades de crédito de parte de los proveedores
- ◆ Capacitación del personal por parte de los proveedores

### **2.6.3 Debilidades**

- ◆ Carecen de un sistema formal de contratación y no implementan programa de inducción
- ◆ No existe capacitación al personal
- ◆ No cuentan con una guía de servicio
- ◆ Falta de controles para conocer la satisfacción, quejas y sugerencias del cliente interno/externo
- ◆ Centralización de autoridad en propietario o administrador

- ◆ Falta de motivación al personal
- ◆ No hay participación del personal en la toma de decisiones
- ◆ No poseen misión, visión, objetivo y estrategia
- ◆ Bajo nivel de escolaridad en el personal

#### **2.6.4 Amenazas**

- ◆ Enfrentar retos de la globalización
- ◆ Inestabilidad de la moneda nacional
- ◆ Reducción de la demanda
- ◆ Incremento del costo de los productos por factores internacionales
- ◆ Crecimiento de la competencia

#### **2.6.5 Matriz FODA de las empresas objeto de estudio**

Cuando una empresa está orientada a servir a sus clientes, debe interesarse por conocer su opinión respecto al servicio recibido, recurrir al mercado e indagarlo y estar dispuesta a comprometerse con él, en brindar siempre un servicio de calidad y corregir los aspectos que no se están desarrollando adecuadamente, ya que pueden poner en riesgo la relación comercial existente con los clientes.

La matriz FODA puede ayudar a las organizaciones ferreteras a ilustrar en una tabla todos aquellos aspectos del ambiente interno, que son considerados como fortalezas y debilidades de la empresa y el ambiente externo de la misma, los factores considerados como oportunidades y amenazas existentes.

Analizando todos los factores anteriores, se pueden crear las estrategias necesarias para contrarrestar las debilidades y minimizar las amenazas; aprovechar las oportunidades y afianzar las fortalezas, para que así la empresa pueda crear una ventaja competitiva frente a la competencia.

Es por ello, que la evaluación de los resultados obtenidos al efectuar la aplicación de la técnica FODA, en la investigación realizada a las ferreterías objeto de estudio, se debe agrupar en la matriz FODA, para desarrollar su respectivo análisis. (Véase tabla 2)

**TABLA 2**  
**MATRIZ FODA DE LAS EMPRESAS FERRETERAS UBICADAS EN EL**  
**PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos de excelente calidad y altamente competitivos</li> <li>2. Fácil adquisición de mercadería de calidad</li> <li>3. Activos propios</li> <li>4. Número adecuado de personal</li> <li>5. Variedad de artículos</li> <li>6. Facilidades de crédito de parte de los proveedores</li> <li>7. Incrementar participación en el mercado</li> <li>8. Servicio personalizado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carecen de un sistema formal de contratación y no implementan programa de inducción</li> <li>2. No existe capacitación al personal</li> <li>3. No cuentan con guía de servicio</li> <li>4. Falta de controles para conocer la satisfacción, quejas y sugerencias del cliente interno / externo</li> <li>5. Centralización de autoridad en propietario o administrador</li> <li>6. Falta de motivación al personal</li> <li>7. No hay participación del personal en la toma de decisiones</li> <li>8. No poseen misión, visión, objetivo y estrategia</li> <li>9. Bajo nivel de escolaridad en el personal</li> </ol>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación cartera de clientes</li> <li>2. Capacitación del personal por parte del proveedor</li> <li>3. Tratado de Libre Comercio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar campaña publicidad para lograr mayor número de clientes. <math>F=1 + O=1</math></li> <li>2. Mantener el equilibrio en las atribuciones para lograr servicio personalizado a través de la participación en toma de decisiones. <math>F=4 + O=2</math></li> <li>3. Aprovechar el crédito con proveedores para abastecer inventario. <math>F=5 + O=3</math></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar cuestionario que permita recabar información para conocer la opinión del cliente interno y externo para mejorar el servicio. <math>D:4, - O=1</math></li> <li>2. Crear una guía de solución de quejas y sugerencias y recuperación del servicio que oriente a las empresas a satisfacer puntualmente las necesidades de los clientes. <math>D:4, 6, 7 - O=1</math></li> <li>3. Utilizando las herramientas de inducción, capacitación, servicio al cliente y motivación al personal posicionar la cultura de servicio en cada uno de los miembros de la organización. <math>D=1, 2, 3, 4, 6, 8 - O=1, 2, 3</math></li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La globalización</li> <li>2. Inestabilidad de la moneda nacional</li> <li>3. Reducción de la demanda</li> <li>4. Incremento del costo de los productos por factores internacionales</li> <li>5. Crecimiento de la competencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer periódicamente descuentos y promociones para clientes frecuentes. <math>F=1 - A=5</math></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal para brindar un excelente servicio al cliente y mantener una cartera de clientes leales. <math>D=3 + A=5</math></li> <li>2. Aplicar el cuestionario de quejas y sugerencias y la guía para superar las expectativas de los clientes. <math>D=4 + A=5</math></li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia, mayo de 2,006

# **CAPÍTULO III**

## **MODELO PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS FERRETERAS OBJETO DE ESTUDIO**

### **3.1 Generalidades**

Seguidamente de efectuar un análisis acerca del servicio al cliente en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala, se propone un modelo consistente en un conjunto de herramientas administrativas que contiene las directrices a atender de cada instrumento consignado, para generar una cultura de servicio renovada.

### **3.2 Modelo para optimizar la calidad en el servicio al cliente para las empresas ferreteras**

Conocer y evaluar la condición del servicio al cliente en las empresas ferreteras, es útil para identificar qué es lo más relevante para los empleados y clientes, y cuál es la situación actual en la prestación del mismo y por consiguiente, qué debe hacerse para mejorarlo.

La aplicación del modelo de servicio al cliente proporciona el enfoque direccional que toda empresa debe tener para ofrecer un servicio por excelencia; consolida la creación de valor y por lo tanto, siempre debe de ocupar un lugar preponderante para tener una buena imagen empresarial.

El área administrativa de éstos centros ferreteros, dispondrá de éste aporte, técnico para trabajar en forma integrada con los colaboradores, encausándolos hacia la búsqueda de un cambio genuino, que los identifique de la competencia, por la acentuada orientación de trabajar con excelencia, cuyo objetivo principal esté en brindar a cada uno de los clientes sin excepción, la atención que los mismos esperan recibir al momento de visitar un centro de comercio de ésta naturaleza, porque la calidad y el precio de un

producto, no aseguran la satisfacción total del comprador, de tal forma que no le garantiza a la empresa proveedora del bien o servicio, que el cliente regresará y como consecuencia que le será fiel.

### **3.2.1 Objetivos**

La aplicación del modelo de servicio al cliente consiste en:

- Transmitir la importancia de un buen servicio al cliente al personal en general.
- Alcanzar un nivel de servicio al cliente de excelencia.
- Propiciar apoyo al personal para que tenga el conocimiento idóneo de servicio al cliente y su desempeño sea excepcional
- Que el modelo de servicio al cliente sea comunicado y puesto en práctica para beneficio del cliente interno y externo
- Crear conciencia en los propietarios o administradores para que se comprometan a aplicar el modelo en referencia

Para lograr los objetivos del modelo propuesto, se hará uso de la mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios con el triángulo de servicio al cliente y el modelo de brechas:

### **3.2.2 Mezcla de mercadotecnia de servicio y triángulo del servicio al cliente interno y externo**

Los integrantes de la mezcla de mercadotecnia de servicios, adicional a las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción), son las personas, la evidencia física y los procesos.

Los componentes principales del triángulo de servicios que se localizan en los vértices del mismo, están representados por: las empresas ferreteras objeto de estudio, los clientes y los proveedores del servicio.



La finalidad principal de aplicar el triángulo de servicios, consiste en formular, facilitar y cumplir las promesas que se realizan a los clientes y así edificar y sostener una relación duradera con los mismos.

**a. Mercadeo externo: formulando la promesa**

El tenue nivel de importancia que el colaborador (proveedor del servicio) brinda a los clientes, denota deficiencia en la aplicación de instrumentos administrativos que conllevan a retener a los mismos y consolidan las buenas relaciones con ellos, esto se suma a la carente aplicación de herramientas mercadológicas que orientan a tener el conocimiento adecuado que conlleva a la satisfacción de sus clientes.

Para poder alcanzar el mercadeo externo, será necesario la aplicación de las siguientes herramientas: encuesta a cliente interno y externo, técnica del cliente misterioso y guía de solución de quejas, sugerencias y recuperación del servicio. Reforzar la comunicación entre propietario o administrador y empleados, utilizando el mercadeo de relaciones para retener a los clientes y fortalecer sus relaciones, para lo cual se utilizará la evidencia física para poder brindar atención en cualquier información y sugerencia que desee el cliente. (Véase anexos 8, 9,10 y 11)

**b. Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa**

Para evitar fallos y que la empresa cumpla al momento de producirse y brindar el servicio (proceso), debido a que la confiabilidad del servicio se pone a prueba; ésta tendrá que realizar la aplicación de las herramientas siguientes: guía de servicio al cliente, guía de motivación y recompensa al personal, guía de inducción y guía de capacitación. (Véase anexos 4, 5, 6 y 7)

**c. Mercadeo interno: facilitando la promesa**

El nivel de motivación y capacitación del personal de las empresas ferreteras objeto de estudio, es bastante bajo, lo que redundará en existencia de obstáculos para cumplir lo prometido al cliente. Para que los proveedores y

las personas puedan cumplir con lo que le prometieron al cliente, es importante efectuar la aplicación de las siguientes herramientas: capacitación en forma adecuada a los empleados para dotarlos de capacidad, facultad y habilidad que les permita brindar un buen servicio al cliente y así motivar y recompensar a los mismos cuando brinden un buen servicio. Para agilizar el cumplimiento de la promesa hay que contar con una buena satisfacción por parte del empleado como del propio cliente. (Véase anexos 4, 5, 6 y 7)

#### **d. Alineación de los lados del triángulo**

A través de la aplicación de las herramientas descritas, se busca alinear los vértices del triángulo y para que se constituya en un todo, hay que emplearlas en las tres actividades del mercadeo (externo, interactivo e interno).

La efectividad de su aplicación se logrará creando conciencia en los propietarios o encargados y en todo el personal que labora en las empresas ferreteras, de la importancia de brindar un excelente servicio cada vez que tenga contacto con el cliente.

### **3.2.3 El sistema de brechas del servicio al cliente interno y externo**

La orientación de éste sistema es el cliente, mismo en el cual fue orientado el estudio, dimensionando cuales son las expectativas y sus percepciones con respecto al servicio. Lo que se pretende con la aplicación de éste modelo, es cerrar las brechas existentes entre el cliente y la empresa, acortando la distancia con el fin primordial de complacerlos y derivado de ello, generar vínculos duraderos.

#### **a. Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

Por la ausencia de mecanismos orientados a tener un acercamiento con los clientes, se hace necesario cerrar esta brecha, a través de la aplicación de las siguientes herramientas: evaluación de servicio al cliente, sistema de quejas y sugerencias, para que quede por escrito la falla producida, el cliente, tiempo,

etc.; a efecto de tener en cuenta la información con los pormenores, para que no se reincida en el error. (Véase anexos 8, 9 y 10)

En determinados casos, los propietarios o administradores saben o conocen mucho acerca de los clientes, pero no están en contacto con los empleados, de tal forma, que no utilizan un mecanismo específico para fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos. Para consolidar una buena relación con los clientes internos es necesario utilizar la estrategia de buzón de quejas y sugerencias, para que éstos aporten sus inquietudes y se tenga una mejor relación con el personal.

Para el fortalecimiento de las relaciones con el cliente externo, es importante valerse de mecanismos tales como: realizar llamadas por teléfono en los casos que procede, utilizar el correo electrónico y correspondencia por medio escrito convencional, no solamente cuando requieren del servicio, sino frecuentemente.

La metodología para retener a los clientes es realizar investigaciones periódicas de los mismos, cuyo objetivo debe estar enfocado en:

- ◆ Reconocer a los clientes insatisfechos con el propósito de procurar la recuperación del servicio.
- ◆ Determinar los requerimientos o expectativas de los clientes acerca del servicio.
- ◆ Inspeccionar y dar seguimiento al desempeño del servicio para identificar las fallas que se den durante la prestación del mismo.
- ◆ Comparar el desempeño general de la empresa ferretera con relación al de la competencia.
- ◆ Establecer las brechas que existen entre las expectativas y percepciones de los clientes.
- ◆ Medir la efectividad de los cambios en la prestación del servicio.

- ◆ Estimar el desempeño de los empleados con el propósito de evaluarlos, reconocerlos y recompensarlos.
- ◆ Identificar las expectativas de los clientes en torno a un nuevo servicio.
- ◆ Observar los cambios en las expectativas de los clientes.

Lo que pretende este tipo de objetivos de investigación, es evaluar los requerimientos, la insatisfacción y las demandas de los clientes, así como tener los conocimientos para así poder retenerlos.

**b. Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos**

Para que se pueda cerrar esta brecha, es de vital importancia que todo el personal (propietarios o administradores y dependientes), trabajen bajo el mismo concepto de servicio, con base en las necesidades y expectativas del cliente, buscando mejorar el servicio existente.

En este punto las empresas ferreteras deben de mejorar el contacto con el cliente interno, debido a que no es evaluado ni compensado y son los empleados, los que poseen gran influencia para que los estándares de calidad en el servicio prestado se logre. Para contribuir a éste propósito, es necesario utilizar la guía de servicio al cliente y el cuestionario de evaluación de servicio al cliente. (Véase anexos 6, 8, 9 y 10)

La utilización de tarjetas de presentación, las instalaciones, equipo adecuado y limpio aunado a la presencia en internet, ayudan a las empresas a reducir esta brecha.

**c. Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares**

Las inconveniencias que se producen en el servicio al cliente, son derivadas de la falta de capacitación del personal para eliminar todo tipo de deficiencia.

Otro factor que influye, es que no se mide ni compensa el desempeño de los empleados, no se les estimula, apoya ni se les reconocen sus logros, lo que se ve reflejado en gran manera, en la existencia de errores en el servicio prestado.

El personal tiene que entender claramente el papel que desempeña dentro de la organización y para que no exista deficiencia en el recurso humano de la misma, y poder minimizar la brecha, se hace necesario la aplicación de lo siguiente: guía de capacitación, guía de motivación y recompensas al personal y guía de servicio al cliente. (Véase anexos 5, 6 y 7)

**d. Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

Para reducir la existencia de ésta brecha, es importante compaginar la comunicación con el cliente y los empleados ferreteros. Es saludable que al personal se le de a conocer la realidad de la entrega del servicio, evitando hacer promesas fantasiosas.

Para que los proveedores, cuenten con las destrezas necesarias para brindar un buen servicio, se hace necesario la utilización del programa de capacitación respectivo, la guía de servicio al cliente y la guía de motivación y recompensas al personal. (Véase anexos 5, 6 y 7)

En tal sentido, la coordinación efectiva de la entrega real del servicio con las comunicaciones externas, reduce la brecha, tornándose como atributo en una buena imagen de la empresa.

**3.2.4 Estrategia 1: evaluación del servicio al cliente en las ferreterías**

Busca conocer la forma en que se está desempeñando el servicio al cliente en las ferreterías objeto de estudio; así mismo contar con la opinión del cliente interno y externo acerca de la prestación del mismo.

Este procedimiento se divide en: evaluación del servicio al cliente interno y evaluación del servicio al cliente externo.

#### **A. Evaluación del servicio al cliente interno ferretero**

Las empresas ferreteras objeto de estudio, no utilizan ningún tipo de mecanismo para evaluar la opinión de los empleados que brindan el servicio en sus respectivos establecimientos, sin saber que al mismo tiempo, estos son clientes internos de la empresa, de los cuales dependen para que las tareas se realicen adecuadamente.

En este sentido es importante que la evaluación para los empleados, se oriente en la satisfacción del servicio. La realización de la misma, representa un complemento en el estudio dirigido al cliente, cuando se busca mejorar la calidad en el servicio brindado. La investigación del cliente provee información sobre lo que ocurre, mientras que la investigación al empleado, brinda la información del por qué.

Los dos tipos de investigación, desempeñan papeles únicos e igualmente importantes para el mejoramiento de la calidad en el servicio proporcionado al cliente.

Obtener información del cliente interno a través de un cuestionario proveerá a las ferreterías objeto de estudio, el conocimiento acerca de la calidad del servicio interno que se desarrolla dentro de las mismas, debido a que ellos son los únicos que pueden evaluar la situación imperante. (Véase anexo 8)

La recolección de esta información reflejará las causas de la mala calidad del servicio y revelará por qué se producen los problemas en el mismo, para poder plantear las medidas correctivas que deben adoptar las empresas ferreteras para enmendar esta situación.

La implementación de ésta herramienta, traslada inmediatamente al personal, el mensaje de que la gerencia vela por el bienestar de ellos, debido a que se constituye en un sistema preventivo de actitud.

### **A.1 Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno (cuestionario de satisfacción, quejas y sugerencias)**

#### **a. Propósito**

Tiene como finalidad establecer un mecanismo de medición con respecto al nivel de satisfacción al cliente interno, con el fin de dimensionar si los servicios proveídos fueron de calidad y cumplen con las demandas de los clientes, para poder determinar las fallas que se dan en la prestación del mismo; en igual condición, atender las quejas y sugerencias que permitan ofrecer un servicio de excelencia.

#### **b. Alcance**

La herramienta de medición, es aplicable a todos los empleados de las empresas ferreteras, así mismo provee la facilidad de recabar todas aquellas quejas o sugerencias constructivas que permitan mejorar y desarrollar el servicio prestado.

#### **c. Responsabilidad**

- a. Es deber del propietario o administrador, velar por el cumplimiento y difusión de éste material al personal implicado en el proceso.
- b. Las personas encargadas son las responsables de pasar el cuestionario a todos los empleados de la empresa ferretera. (Véase anexo 8)
- c. La persona encargada, recogerá y tabulará la información del cuestionario; presentará la misma al propietario para que en forma conjunta con los empleados, se analice y tomen las medidas correctivas pertinentes.

## **B. Evaluación del servicio al cliente externo ferretero**

En atención a la ausencia de controles, orientados a evaluar la prestación de servicio al cliente, determinados en la investigación de campo, es importante que los propietarios o encargados consideren la aplicación de este mecanismo de control, debido a que su implementación contribuirá a mejorar la calidad con la que se brinda éste.

Hacer uso del cuestionario después de haber prestado el servicio, permite obtener el reflejo inmediato de cómo ha sido la experiencia del cliente en el establecimiento ferretero, debido a que la información asimilada por el mismo está aún reciente y su manifestación será espontánea.

Utilizar la técnica del cliente misterioso, permite consolidar una actitud de empatía con los propios clientes, porque con la personificación del candidato como tal, se conocerá en experiencia propia, cual es la percepción directa del cliente con respecto al servicio que está recibiendo.

En tal sentido, las personas encargadas de tomar decisiones, pueden conocer mejor los elementos del servicio que son más importantes para los clientes actuales y potenciales. Éste sistema de evaluación servirá para enfocar la planificación de las mejoras y la asignación de los recursos; puede servir de base para un sistema de remuneración de los empleados, debido a que permite determinar quién está ofreciendo un servicio excelente y quien no.

### **B.1 Cuestionario de evaluación de servicio al cliente externo (cuestionario de satisfacción post-venta, quejas y sugerencias)**

#### **a. Propósito**

Establecer un mecanismo de medición en la satisfacción al cliente, después de la entrega del servicio, dimensionando si los servicios brindados fueron de calidad y cumplen con las expectativas de los clientes, demostrando en ellos por parte de la empresa ferretera el interés existente de escucharlos y así



mismo atender las quejas y sugerencias que permitan ofrecer un servicio de excelencia.

#### **b. Alcance**

El instrumento en referencia es aplicable a todas las entregas que se efectúan a los clientes y así mismo provee la facilidad de recabar todas aquellas quejas o sugerencias constructivas que permitan desarrollar el servicio prestado.

#### **c. Responsabilidad**

- ◆ Es competencia del propietario o administrador, velar por el cumplimiento y difusión de éste material al personal implicado en el proceso.
- ◆ Las personas encargadas son las responsables de proporcionar el cuestionario al cliente externo en el momento en que se termina de dar el servicio para que los mismos emitan su opinión a cerca del servicio recibido, así como también que puedan emitir sus quejas o sugerencias, por algún problema detectado. (Véase anexo 9)
- ◆ La persona encargada, recogerá y tabulará la información del cuestionario; presentará la misma al propietario para que en forma conjunta con los empleados, sea analizada y tomen las medidas correctivas pertinentes.

### **C. Técnica del cliente misterioso**

#### **a. Propósito**

Este medio de evaluación, busca con empatía conocer cual es la realidad que cada cliente experimenta al momento de visitar el centro ferretero, a través de la medición respectiva que se efectúa en el preciso momento de estar recibiendo el servicio, para poder determinar que fallas existen en la prestación del mismo.

**b. Alcance**

Este sistema de medición es aplicable, por medio de visita personal al plantel ferretero o vía telefónica y así poder recabar todas las observaciones, quejas o sugerencias que permitan reorientar el servicio prestado.

**c. Responsabilidad**

- ◆ Es competencia del propietario o administrador, velar por el cumplimiento y desarrollo de ésta evaluación de manera discreta y profesional.
- ◆ Las personas encargadas de esta medición, son las responsables de proporcionar el material y equipo de apoyo para que el candidato pueda efectuar su labor, así como también pueda emitir sus comentarios generales, quejas o sugerencias, por algún problema detectado. (Véase anexo 10)
- ◆ La persona encargada de ésta evaluación, recogerá el informe y tabulará la información del reporte; presentará la misma al propietario para que en forma conjunta con los empleados, sea analizada y confrontada para tomar las medidas correctivas pertinentes.

Seguidamente se detalla el plan de acción que facilitará la implementación y manejo de las tres fases de la estrategia número uno propuesta.

**CUADRO 11**

**PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO  
AL CLIENTE INTERNO, EXTERNO Y TÉCNICA DEL CLIENTE  
MISTERIOSO DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE  
LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**Objetivo:** facilitar la implementación de la estrategia de evaluación del servicio al cliente interno y externo e incorporación de la técnica del cliente misterioso.

No	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE	FECHA	MATERIALES	COSTO
1	Elaborar y presentar el cuestionario para medir el servicio al cliente interno	Implementación del cuestionario para calificar el servicio que se le brinda al cliente interno	Medir el grado de satisfacción del cliente interno	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Impresión de 65 ejemplares del cuestionario	Q97.50
2	Elaborar y presentar el cuestionario para calificar el servicio al cliente externo	Implementación del cuestionario para verificar el servicio que se le brinda al cliente externo	Medir el grado de satisfacción del cliente externo	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Impresión de 100 ejemplares del cuestionario	Q150.00
3	Contratar al evaluador quien realizará una observación general y realizará una compra donde calificará el nivel de servicio. Así mismo realizará una llamada telefónica para medir el nivel de servicio.	Implementación de la técnica del cliente misterioso para medir el nivel de servicio al cliente externo	Técnica del cliente misterioso	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Impresión de 10 ejemplares del cuestionario Compra de 01 grabadora de reportero con 01 cassette Honorarios por contratar al evaluador	Q15.00 Q310.00 Q100.00
<b>TOTAL</b>							<b>Q672.50</b>

**Fuente:** elaboración propia, mayo 2006

### 3.2.5 Estrategia 2: manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio

Después de que la empresa ferretera ha recabado la información de sus clientes y ha realizado una tabulación de los datos obtenidos, es importante

que sea puesta en práctica la estrategia que brinde la orientación de cómo solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio.

Esta técnica trata de dar una guía a la empresa de la forma en que se debe dar solución a cada uno de los planteamientos del cliente tanto interno como externo. Poner en práctica las sugerencias que ayuden a prestar un mejor servicio y proporcionar la forma de recuperar a los clientes que por alguna razón dejaron de comprar en el establecimiento.

#### **A. Guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio del cliente interno y externo**

La atención en la aplicación de esta guía tiene como fin, proporcionar los pasos para poder solucionar los problemas o conflictos que se detecten al momento de practicar la evaluación respectiva al cliente interno como externo.

La solución de una queja o la implementación de cualquier sugerencia que se de por cliente interno, contribuirá en gran manera a erradicar toda eventualidad que se pudiera suscitar con un consumidor. Esta guía permitirá a la organización, encontrar respuesta a la inquietud manifestada por el cliente externo a través de una queja o sugerencia. (Véase anexo 11)

##### **a. Objetivos**

- ◆ Brindar a las empresas ferreteras una guía de orientación al personal como solucionar los problemas que se den en el servicio prestado. (Véase anexo 11)
- ◆ Reducir al 0% la percepción del cliente, de que existe poco interés por resolver sus problemas, mediante la implementación de los aportes y sugerencias proporcionados por los mismos, en un lapso no mayor a dos meses de acuerdo al presupuesto de la empresa ferretera.
- ◆ Recuperar al 100% la confianza de los clientes, a través de la implementación y seguimiento de la guía respectiva.

- ◆ Dar seguimiento a la mejora continua en la atención que se le brinda al cliente interno y externo, mediante una evaluación trimestral a una muestra de 20 clientes por establecimiento.

#### **b. Responsables de la implementación**

El propietario o administrador será el responsable de dar conocer a todo el personal, ésta guía para que sirva de orientación a los empleados actuales y los nuevos colaboradores; y así mismo la implementación de ésta herramienta que deberá orientar las directrices a seguir cuando se manifieste una queja o sugerencia.

#### **c. Tiempo de duración**

Es importante aplicarla en todo momento que se obtenga información por parte del cliente interno o externo, derivada de alguna inconformidad o sugerencia que se suscite con los mismos.

#### **d. Costo de la aplicación**

Seguidamente se detalla el plan de acción que orientará la implementación de la guía para solucionar quejas, sugerencias del y recuperación del servicio del cliente interno y externo. (Véase cuadro 12)

## CUADRO 12

### PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE MANEJO DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECUPERACIÓN DE SERVICIO DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

**Objetivo:** facilitar la implementación de la estrategia de manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio.

No	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE	FECHA	MATERIALES	COSTO
1	Elaborar y presentar la guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio	Implementación de la guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio	Instruir al cliente interno para poder solucionar quejas y sugerencias de los clientes	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Adquisición de 65 carpetas para guías Levantado e impresión de 1 guía en blanco y negro Fotocopia de 65 ejemplares de guías	Q455.00  Q10.00  Q195.00
<b>TOTAL</b>							<b>Q660.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, mayo de 2,006

### 3.2.6 Estrategia 3: lineamientos encaminados a adoptar una cultura de servicio

Para que los colaboradores de las empresas ferreteras se identifiquen con las mismas y desde el momento de ser contratados sean orientados a adoptar una cultura de excelencia en el servicio, se debe establecer una estrategia que se aplique desde el momento de la inducción, seguido con la capacitación en servicio al cliente respectiva, continuando con la retroalimentación periódica y complementado el proceso con la motivación a los empleados a través de incentivos que le ayuden a brindar un mejor servicio.

#### A. Guía de inducción al cliente interno

##### a. Propósito

Brindar una herramienta que proporcione información general de la empresa y así mismo la forma en que debe ser transmitida al nuevo integrante de la organización. Para formar en el nuevo integrante desde el inicio de sus

actividades laborales los primeros aspectos que tendrán que atender orientados a brindar un servicio de excelencia. (Véase anexo 4)

**b. Alcance**

A todos los nuevos integrantes de la organización se les debe someter a la inducción general de la empresa.

**c. Responsabilidad**

Es el propietario el responsable de aprobar el programa de inducción y en forma conjunta con el administrador, ponerlo en práctica desde el primer día de labores del nuevo integrante. Esta actividad se deberá llevar a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, con un tiempo de duración de una hora promedio.

**B. Guía de capacitación**

**a. Propósito**

Dar al personal de la organización, una fuente de aprendizaje que los mantenga actualizados en el área de servicio al cliente y otros temas afines. Así mismo fortalecer a los colaboradores en las áreas de mayor debilidad, para mejorar el desempeño en cada una de sus actividades. (Véase anexo 5)

**b. Alcance**

A todo el personal en general de la organización, se le debe brindar la oportunidad de desarrollo a través de capacitaciones periódicas, enfocándose en el área de servicio.

**c. Responsabilidad**

Es responsabilidad del administrador, solicitar ante el propietario la autorización de la implementación de los programas de capacitación que correspondan, de acuerdo a las necesidades detectadas dentro de la organización. La capacitación podrá efectuarse dentro o fuera de las

instalaciones de la empresa. El tiempo y horario necesario será acorde al curso que se imparta. (Véase anexo 5)

### **C. Guía de servicio al cliente**

#### **a. Propósito**

Es brindar una herramienta de orientación al personal, para desarrollarse en el desenvolvimiento de servicio al cliente, que incluya el trato con el mismo, desde el momento que el consumidor se presenta al establecimiento hasta que se retira satisfecho por la atención recibida. Al mismo tiempo, evitando que los clientes se lleven una mala imagen de la empresa derivada por una mala experiencia. (Véase anexo 6)

#### **b. Alcance**

Todos los integrantes de la organización ferretera que presten servicio tanto al cliente interno como externo.

#### **c. Responsabilidad**

El propietario o administrador es el encargado del manejo y aplicación de ésta guía, empezando con brindar un excelente servicio desde los niveles jerárquicos más altos.

### **D. Guía de motivación y recompensas al personal**

#### **a. Propósito**

Consiste en motivar al personal a mejorar el desempeño en cada una de sus actividades, a través del reconocimiento al mérito por la calidad de la labor que desempeñan.

Todos los empleados necesitan sentirse valorados e importantes por la organización, el saber reconocer y recompensar al personal genera un ambiente interno de anhelos y metas por alcanzar. De tal forma que para mantener un personal altamente motivado, se hace necesaria la



implementación de un programa de incentivos, para todos aquellos colaboradores que se destaquen en el desempeño diario de sus actividades. (Véase anexo 7)

**b. Alcance**

El programa está diseñado para motivar a todo el personal en general a desarrollarse en cada actividad que desempeñe.

**c. Responsabilidad**

El propietario o administrador son los responsables de velar por que sus empleados se sientan satisfechos de trabajar para la organización. Por ello deben poner en práctica la guía de incentivos para los empleados.

A continuación se presenta el desarrollo de un plan de acción orientado a implementar la estrategia de adoptar una cultura de servicio.

### CUADRO 13

#### PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE ADOPTAR UNA CULTURA DE SERVICIO EN LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

**Objetivo:** facilitar la implementación de la estrategia de cultura de servicio.

No	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE	FECHA	MATERIALES	COSTO
1	Presentación de la guía de inducción a empleados nuevos	Implementación de la inducción a los nuevos empleados	Proporcionar una herramienta que oriente al personal a brindar un excelente servicio	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Adquisición de 65 carpetas para guías Levantado e impresión de 1 guía en blanco y negro Fotocopia de 65 ejemplares de guías	Q455.00 Q20.00 Q455.00
2	Presentación del programa al propietario para su aprobación	Programa de capacitación de servicio al cliente	Proporcionar una herramienta que oriente al propietario a brindar un excelente servicio	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Valor de la capacitación para 10 personas incluyendo salón, material, didáctico y de apoyo	Q3,250.00
3	Capacitación al persona en servicio al cliente y presentación de la guía de servicio	Capacitación e implementación de la guía de servicio al cliente	Proporcionar una herramienta que oriente al personal a brindar un excelente servicio	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Adquisición de 65 carpetas para guías Levantado e impresión de 01 guía en blanco y negro Fotocopia de 65 ejemplares de guías	Q455.00 Q35.00 Q650.00
4	Presentación de la guía de motivación y recompensas a los colaboradores	Implementación del programa de motivación y recompensas al cliente interno	Proporcionar una herramienta que oriente al personal a brindar un excelente servicio	Propietario o administrador	De acuerdo a lo indicado por el propietario o administrador	Adquisición de 10 carpetas para guías Levantado e impresión de 01 guía en blanco y negro Fotocopia de 10 ejemplares de guías	Q70.00 Q25.00 Q200.00
<b>TOTAL</b>							<b>Q5,615.00</b>

Fuente: elaboración propia, mayo de 2,006

### 3.2.7 Presupuesto general de aplicación de las estrategias

Para desarrollar el modelo de servicio al cliente propuesto, es importante que los propietarios o administradores, conozcan el presupuesto general que

deberán manejar, con el cual se habrán de comprometer con la empresa ferretera y el personal que dirigen, para que los resultados que se obtengan de los beneficios de cada implementación, se vean reflejados en la satisfacción del servicio al cliente interno y externo. (Véase cuadro 14)

**CUADRO 14**  
**PRESUPUESTO GENERAL DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA**  
**CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS FERRETERÍAS**  
**UBICADAS EN EL PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 DE LA CIUDAD**  
**DE GUATEMALA**

DESCRIPCIÓN	COSTO
Implementación de estrategias de evaluación del servicio al cliente en las ferreterías	Q. 672.50
Implementación de estrategias, manejo de quejas, sugerencias y recuperación de servicio	Q. 660.00
Implementación de estrategias para adoptar una cultura de servicio	Q. 5,615.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 6,947.50</b>

**Fuente:** elaboración propia, mayo de 2,006

**3.2.8 Costo – beneficio de la implementación del modelo de servicio al cliente en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 ciudad de Guatemala**

Para hacer un análisis objetivo de la estimación de los costos que implica el implementar el modelo de servicio al cliente propuesto, se realizó una estimación de los gastos, expuesto en el presupuesto general del proyecto. (Véase cuadro 14)

Los beneficios que representa implementar el modelo de servicio al cliente propuesto, se encuentran reflejados de la siguiente manera:

**a. Internos**

- ◆ Incremento de utilidades
- ◆ Personal motivado
- ◆ Clima organizacional agradable
- ◆ Mejora en los tiempos de atención al cliente
- ◆ Cultura de servicio
- ◆ Personal identificado con la organización
- ◆ Personal capacitado para toma de decisiones
- ◆ Mejoramiento en la relación entre jefe y subalterno
- ◆ Mayor productividad
- ◆ Optimización del uso de recursos de la organización

**b. Externos**

- ◆ Aumento de la cartera de clientes por el servicio recibido
- ◆ Liderazgo a nivel ferretero
- ◆ Incremento de clientes satisfechos
- ◆ Confianza y fidelidad de clientes
- ◆ Mejor imagen empresarial
- ◆ Retroalimentación por parte del cliente externo

El incremento de los clientes satisfechos y la percepción de la buena imagen de las empresas ferreteras objeto de estudio, así como el aumento de la productividad del personal altamente motivado por el clima organizacional agradable, dan competitividad y liderazgo a las organizaciones ferreteras estudiadas. El beneficio económico que se obtendrá a mediano y largo plazo, de lo anteriormente expuesto, excede el costo del proyecto; por lo que la implementación del modelo sugerido se considera factible.

## CONCLUSIONES

1. En las diez ferreterías objeto de estudio, se estableció que no existe un programa de inducción para incorporar al nuevo personal a su puesto de trabajo, en donde se le brinde la bienvenida y la información primaria y así mismo le sean dados a conocer las políticas y procedimientos de servicio al cliente a seguir, que han sido determinadas por los propietarios o administradores.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de servicio al cliente, se comprueba la primera hipótesis objeto de análisis en éste proyecto, en donde se demuestra que empleados de las empresas ferreteras no reflejan una actitud positiva en la atención a los clientes, debido a la falta de motivación por parte del propietario o personas encargadas de contratarlos, inexistencia de planes de recompensas o reconocimientos, situación que origina un comportamiento negativo entre compañeros de trabajo (cliente interno) y desgano y apatía al atender a los consumidores (cliente externo).
3. Se determinó que en los centros de comercio objeto de estudio no existe un programa de capacitación enfocado a servicio al cliente, que contribuya a desarrollar al personal en su desempeño laboral.
4. Dentro de la evaluación realizada en las empresas se pudo determinar que no manejan una cultura de calidad en el servicio al cliente lo que genera que los empleados ferreteros no enfoquen su atención hacia las personas que visitan estos establecimientos.
5. Se estableció que en las organizaciones los empleados ferreteros no tienen la facultad de tomar decisiones referente a eventualidades presentadas por los clientes, situación que ocasiona malestar en los consumidores y por ende mala imagen de la empresa.

6. Se pudo establecer que no todas las empresas ferreteras cuentan con misión, visión y objetivos, lo que genera falta de orientación tanto de la parte administrativa como de atención, ocasionando que la organización no tenga bien definido hacia donde quiere llegar.
  
7. Las empresas ferreteras, no utilizan ningún mecanismo de control para medir la satisfacción del cliente interno y externo y las acciones que realizan no son suficientes para satisfacer las necesidades de los mismos.

## RECOMENDACIONES

1. Que cada establecimiento ferretero, tome como base el modelo de inducción propuesto o que sea adoptado en su totalidad, para que los nuevos colaboradores que se incorporen a la organización ferretera, sean formados desde un inicio bajo las políticas y procedimientos de servicio al cliente que manejan en la empresa ferretera, para que por este medio, sea encaminado cada uno de los nuevos empleados hacia una cultura de servicio.
2. Implementar la guía de motivación y recompensas al personal, para que el mismo se sienta estimulado por el reconocimiento de sus labores, despertando en ellos autoconfianza, valor, capacidad, fuerza y seguridad, sintiéndose así, comprometidos con la organización a brindar un servicio de excelencia.
3. Implementar la guía de capacitación que se encuentra orientada en el servicio al cliente, en la cual se contempla el programa de capacitación en el que todo el personal debe ser partícipe del mismo, reforzándolo a través de retroalimentación periódica.
4. Para que el servicio al cliente, alcance un nivel de calidad óptimo, conforme a las exigencias del mercado y la presión de la competencia, se hace necesario la implementación de la guía de servicio al cliente de la organización, instrumento que contiene todos los lineamientos que son necesarios atender para enfocar todo esfuerzo en dirección a los clientes y elevar la calidad del servicio que se presta.
5. Es necesario que los dueños o administradores, se preocupen por facultar previa capacitación a los colaboradores (clientes internos), para que estos beneficios sean trasladados de manera instantánea hacia los consumidores (clientes externos), debido a que sólo a través de éste

cuidado, se podrán obtener los resultados esperados en el servicio y como consecuencia clientes fieles.

6. Se recomienda que las organizaciones desarrollen la misión, visión y objetivos, dándole participación al personal para que en forma conjunta se comprometan a enfocar todos sus esfuerzos y actividades en orientación a las mismas.
7. Implementar el modelo de cuestionario de evaluación de satisfacción, quejas y sugerencias, la técnica del cliente misterioso y la guía de solución de quejas, sugerencias y recuperación del servicio, para el cliente interno y externo, para que en un futuro no se cometan las fallas que se han dado en el servicio al cliente y poder solucionarlas eficientemente.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1) ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial. 1991. 266p.
- 2) BERRY, Leonard L. Marketing en las empresas de servicio. Adriana de Hassan, traductora. Bogotá, Colombia, c1994. 301p.
- 3) BERRY, Leonard L. Un Buen Servicio ya no Basta. Adriana de Hassan, traductora. Bogotá, Colombia, c1996. 333p.
- 4) CARDOSO, Hermán. Consultoría Administrativa Plan Traslado Cenma Guatemala. 1990. 109p.
- 5) Código de Comercio de Guatemala. 1997. 174p.
- 6) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. 1995. 880p.
- 7) DESSLER, Gary. Administración de Personal. Sexta. Edición, Prentice Hall Hispanoamérica. 1994. 615p.
- 8) Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena. Tomo II, Editorial Ramon Sopena, S. A. Provenza, 95-Barcelona.
- 9) Enciclopedia del Management. Océano/Centrum. España. 1307p.
- 10) EVANS, James R. Administración y Control de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. 1995. 727p.
- 11) FERREL, O.C. y Michel D. Hartline. Estrategia de Marketing. Tercera Edición. Editorial Thomson. 2006. 628p.
- 12) GÓMEZ, Guido. Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española. Fondo de Cultura Económica, S. A. de C. V. 1995. 736p.
- 13) GOODSTEIN, Leonard D.; Nolan, Timothy M. y William J. Pfeifer. Planeación Estratégica Aplicada. McGraw-Hill. 1998. 442p.
- 14) KOONTZ, Harold. Administración. 11va. Edición, McGraw-Hill. 1998. 796p.
- 15) KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración. Doceava Edición, McGraw-Hill. 2004. 804p.

- 16) KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición. Prentice Hall. 1998. 585p.
- 17) KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Mercadotecnia. Sexta Edición. Prentice Hall. 1996. 826p.
- 18) MÉNDEZ Jacobo, Víctor Omar. Tesis: Estrategias para la optimización del servicio al cliente en la Dirección General de Migración. Guatemala. USAC. 2005. 176p.
- 19) PEEL, Malcolm. El Servicio al Cliente. Guía para Mejorar la Atención y la Asistencia. España. Ediciones Deusto S. A. 1993. 237p.
- 20) RAMÍREZ, David Noel. Empresas Competitivas. McGraw-Hill. 1997. 279p.
- 21) REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Limusa. 1992. 480p.
- 22) ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Editorial Océano. 1994. 641p.
- 23) ROBBINS, Stephen P. Administración. Cuarta Edición Prentice Hall Hispanoamérica, S. A. 1994. 697p.
- 24) RUSSELL, Thomas J. y W. Ronald Lane. Publicidad. Doceava Edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S. A. 1993. 865p.
- 25) SHERMAN, Arthur W. Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica. 1992. 645p.
- 26) STONER, James A. Administración. México. Pearson Educación. 2000. 688p.
- 27) ZEITHAML, Valerie y Mary Bitner. Marketing de servicios. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México 2001. 747 páginas.
- 28) <http://www.monografias.com/estrategiadedeservicioalcliente/> 22 de marzo de 2006.
- 29) <http://www.monografias.com/trabajo/comunicacion/> 22 de marzo de 2006.

**ANEXOS**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Escuela de Administración  
de Empresas  
Edificio S-8  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica  
TESIS PROFESIONAL

**“BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTE  
INTERNO (COLABORADOR DE FERRETERÍA)”**

**DIRIGIDA A:** Cliente interno que laboran en las diez ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala, objeto de estudio.

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual del servicio que se brinda al cliente en las diez ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad capital, para diseñar un modelo con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Edad \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_ Sexo: F  M

Originario de: \_\_\_\_\_

**II. PREGUNTAS GENERALES**

1. ¿Qué horario de atención al cliente ofrece la ferretería en la que usted labora?

\_\_\_\_\_

**III. PREGUNTAS DE INTEGRACIÓN**

2. ¿Cuándo usted inició labores en la ferretería en la que usted trabaja recibió algún tipo de inducción o adiestramiento previo a incorporarlo a su trabajo?

Si  No

3. ¿Si la respuesta anterior fue sí, descríbalos?

\_\_\_\_\_

- ¿Quién lo impartió? Dueño
- Encargado de tienda
- Depto. Recursos Humanos
- Otro

4. ¿En el tiempo que lleva usted laborando en la ferretería, se ha dado cuenta si la misma maneja o si existe algún documento que indique los pasos sobre el proceso de contratación para un colaborador?

- Si maneja  No maneja
- Si existe  No existe

5. ¿Comente como fue el proceso de contratación?

---

---

6. ¿En la ferretería donde usted labora quién realiza el proceso de contratación?

- Dueño  Encargado de tienda
- Departamento de Recursos Humanos  Otro (especifique) \_\_\_\_\_

7. ¿En qué forma fue presentado usted ante sus nuevos compañeros de trabajo en su primer día de labores?

---

8. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación por parte de la ferretería que lo contrató previo a desempeñar las labores que le correspondían?

- Si  No

**Si es sí,** ¿indique cómo fue? \_\_\_\_\_

9. ¿Qué tiempo de capacitación invirtió la ferretería que lo contrató previo a incorporarlo a sus nuevas tareas?

Horas diarias \_\_\_\_\_

Cuantos días \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

10. ¿Recibió usted algún tipo de orientación sobre relaciones humanas en cuanto a la atención del cliente?

- Si  No

11. ¿Recién iniciadas sus labores en la ferretería en la cual usted trabaja recibió algún tipo de capacitación enfocada a atención y servicio al cliente?

Si  No

12. ¿Observó usted que después de haber sido contratado, el jefe o patrono busca darle capacitación de retroalimentación sobre aquellos aspectos que se consideran de mayor importancia?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

O busca aprender nuevas cosas cada día para estar mejor capacitado \_\_\_\_\_

13. ¿Cuando usted tiene alguna duda relacionada a su trabajo busca asesoría?

Si  No

**Si es sí,** ¿a quién acude? \_\_\_\_\_

14. ¿Considera usted que a un empleado o colaborador antiguo sea necesario darle capacitación reorientativa de acuerdo al trabajo que desarrolla en sus áreas de mayor debilidad?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Si es si** ¿cuáles áreas sugiere? \_\_\_\_\_

15. ¿Si en este momento le ofrecieran una capacitación sobre que temas le gustaría, indique tres?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

#### **IV. PREGUNTAS SOCIO-ECONÓMICO CULTURAL**

16. ¿Recibió usted algún tipo de orientación enfocado a discriminación racial y discriminación cultural por el tipo de clientela con la cual le iba tocar relacionarse?

Si  No

17. ¿Considera usted tener determinada preferencia por algún cliente específico?

Si  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Considera usted ofrecer el mismo tipo de atención a un cliente analfabeta que a un cliente conocedor de lo que desea comprar?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Considera usted tener la paciencia suficiente para atender a aquel tipo de cliente que tiene problemas con el idioma castellano?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## V. PREGUNTAS DE SERVICIO

20. ¿Qué entiende usted por servicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Qué entiende usted por cliente?

\_\_\_\_\_

22. ¿Qué entiende usted por servicio al cliente?

\_\_\_\_\_

23. ¿Cómo define calidad en el servicio al cliente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. **Si la respuesta anterior fue contestada** ¿Se da en la empresa que usted labora?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Cómo define cultura en el servicio al cliente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. **Si la respuesta anterior fue contestada** ¿Se da en la empresa en la que usted labora?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

27. ¿Para la ferretería para la que usted trabaja se considera usted:

	SI	NO	¿Por qué?
Asesor de Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Vendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

28. ¿Demuestra usted totalmente convencido una actitud positiva al momento de atender a cualquier cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. ¿Busca usted brindar la mejor orientación de compra a aquellos clientes que necesitan comprar algún repuesto, herramienta o accesorio derivado de una necesidad presentada y que desconocen que hacer con la misma?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

30. ¿Cómo considera usted que debe ser la política de venta de una ferretería?

Para generar volumen de venta  Para cubrir una cuota establecida de venta   
Para satisfacer la necesidad del cliente aunque éste no sea mayorista

31. ¿Cuándo atiende a un cliente se concreta únicamente a despacharle el producto que le requiere?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

O busca ofrecerle más productos afines a lo que él ha solicitado \_\_\_\_\_

32. ¿Si un compañero de trabajo atiende a un cliente con un pedido voluminoso y usted se encuentra sin actividad por realizar, le ofrece ayuda a su compañero sin que él se lo solicite?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Para ofrecerle un despacho eficiente y rápido al cliente  Evade la situación



33. ¿Después de haber invertido determinado tiempo con algún posible comprador y este decide no consumir?

Lo despide cordialmente  Con expresión de desagrado   
No le dirige la palabra  Le da la espalda   
Lo invita a que vuelva nuevamente  Otro \_\_\_\_\_

34. ¿Le gusta a usted atender a aquellos posibles clientes que requieren una proforma de determinado número de artículos?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

35. ¿Considera usted que el cliente al cual usted le extendió una proforma por determinado número de artículos, se encuentra motivado a regresar a la ferretería a comprar los mismos, derivado de la forma en que fue atendido indistintamente del valor del presupuesto?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

36. ¿Considera usted que poseer precios bajos en la venta de los artículos sumado a una mala atención por parte suya a un cliente o a un posible cliente de como resultado, que la persona quiera regresar a la ferretería en la que usted labora a consumir los mismos?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

37. ¿Considera usted que los vendedores ambulantes de artículos de ferretería, representan para la ferretería donde usted labora una amenaza por el tipo de servicio que estos brindan?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## VI. PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN

38. ¿Usted como colaborador ferretero ha observado algún tipo de motivación que lo anime a desarrollar un mejor trabajo?

Si  No

**Si es si** ¿describa cuáles? \_\_\_\_\_

Sabe usted cuanto tiempo tiene este programa de motivación de haberse implementado \_\_\_\_\_

39. ¿Si es que existe algún tipo de programa de motivación en la ferretería que usted labora sabe usted si este se encuentra?

Documentado  Sólo es comunicado verbalmente

40. ¿Los planes motivacionales con que cuenta la ferretería para la que usted labora lo motivan a ofrecer un buen servicio o una buena calidad en el servicio al cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

41. ¿Si hay programas de motivación enfocados al personal en la ferretería a la que usted labora se ha dado cuenta si buscan renovar los mismos?

Si  No  **Si es si** ¿cada cuánto? \_\_\_\_\_

42. ¿Se encuentra usted satisfecho de trabajar en la ferretería para la que usted labora?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

43. ¿Usted como colaborador ferretero demuestra fidelidad laboral hacia la misma?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

44. **¿Si la respuesta anterior fue sí:** explique cómo demuestra usted su fidelidad laboral hacia la ferretería para la que usted trabaja?

\_\_\_\_\_

45. ¿Considera usted que las ventajas laborales que la ferretería a la que usted labora le brinda, son las suficientes como para no desear cambiar de trabajo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

46. ¿Le gusta a usted el trabajo que realiza?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

47. ¿Cree usted que demuestra iniciativa para realizar su trabajo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

48. ¿Si usted posee problemas ajenos a su ambiente laboral (familiares u otros), afectan su concentración para desarrollar su trabajo y como consecuencia involuntaria afectan su rendimiento especialmente en todo lo relacionado a atención al cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

49. ¿Cuándo realiza alguna actividad específica de su trabajo busca hacerla?

Bien hecha y a la menor brevedad de tiempo  Invirtiendo el mayor tiempo posible

Evadir hacerla  En un tiempo estándar

50. ¿Ha observado usted si existe algún caso en el que uno de sus compañeros o usted busca evadir sus responsabilidades de trabajo diarias?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

51. ¿Para que usted realice sus tareas de cada día se hace necesario que su jefe o alguno de sus compañeros le recuerden lo que tiene que hacer?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

52. ¿Si se le presenta la oportunidad de no realizar determinada actividad que le ha sido asignada busca?

Dejarla en el olvido

La tiene presente para realizarla en la menor oportunidad

53. ¿Cree usted que tanto sus compañeros de trabajo cómo usted mismo en el desarrollo de su trabajo buscan el beneficio de la empresa ferretera?

	Si	No	¿Por qué?
Usted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

\_\_\_\_\_

Sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
---------------------------	--------------------------	--------------------------	-------

\_\_\_\_\_

54. ¿Que espera usted realmente de su patrono?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

55. ¿Qué cree usted que su patrono o jefe espera de usted?

---

---

56. ¿Busca sugerirle a su jefe o patrono algunas ideas o inquietudes que contribuyen al mejor rendimiento en su trabajo y atención al cliente en beneficio del cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

57. ¿Le da participación su jefe a usted para que aporte nuevas ideas relacionadas a su trabajo?

Si  No

**Si es si**, las toma en cuenta \_\_\_\_\_

**Si es no**, ¿por qué? \_\_\_\_\_

58. ¿Cuando llega un cliente a la ferretería en la cual usted labora es necesario que su jefe o algún compañero de trabajo le indique?

	SI	NO
Que atienda al mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O busca usted darle la atención debida al mismo, en forma inmediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59. ¿Enuncie por orden de prioridades que incentivos lo motivarían a mantener una constante superación a su trabajo?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

## VII. PREGUNTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

60. ¿Considera usted que la presencia de su jefe en la ferretería influye en su comportamiento o desenvolvimiento dentro de su trabajo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

61. ¿Le gusta a usted que el jefe o propietario de la ferretería esté en la ferretería durante su horario laboral?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

62. ¿Como considera usted el trato entre usted y sus compañeros de trabajo?

De respeto  Vocabulario soez  Lenguaje corporal ofensivo

Indiferencia  Caso omiso a lo requerido

63. Considera que entre usted y sus compañeros de trabajo existe rivalidad por:

Desempeño laboral  Por atención a determinado cliente

Preferencia observada por algún colaborador  Otro: \_\_\_\_\_

64. ¿Cómo considera usted el trato entre usted y el jefe o propietario?

De respeto  Vocabulario soez  Lenguaje corporal ofensivo

Indiferencia  Caso omiso a lo requerido

65. Considera usted que su desenvolvimiento en su trabajo cuando su jefe no está es:

Mejor  Igual  Peor

66. ¿Se siente usted con la misma libertad de trabajar o hacer sus actividades cuando su jefe está supervisándolo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **VIII. PREGUNTAS EMPOWERMENT**

67. ¿Se siente usted capacitado y facultado para tomar decisiones en cualquier caso que se le presente, estando su jefe presente o no?

Capacitado **SI**  **NO**  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Facultado   ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

68. Para resolver un caso de:

Devolución  Cambio  Cobertura de garantía

¿Se hace necesaria la autorización de su jefe?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

69. ¿Si alguno de los clientes le solicita un descuento sobre el valor de un artículo determinado lo otorga?

	SI	NO	¿POR QUÉ?
Sin tener que consultar al jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Previa autorización del jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

## **IX. PREGUNTAS PLANEACIÓN**

70. ¿Sabe usted si la ferretería en la que trabaja posee lineamientos, políticas y procedimientos establecidos sobre la atención al cliente?

Si  No

**Si es sí**, ¿en que momento les fueron dadas a conocer? \_\_\_\_\_

71. ¿Usted como colaborador de la ferretería para la que trabaja conoce acerca de las políticas o procedimientos de la ferretería enfocados al servicio?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

72. **Si la respuesta anterior es si** ¿en qué forma son dadas a conocer las políticas y procedimientos que posee la ferretería a los empleados relacionadas con el servicio al cliente?

Verbal  Volante  Trifoliar  Alguna guía o folleto

73. ¿Si sabe defina qué es?

Misión \_\_\_\_\_

Visión \_\_\_\_\_

Objetivos \_\_\_\_\_

74. ¿Sabe usted si la ferretería posee lo siguiente?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

75. **Si la respuesta anterior fue si** ¿Conoce usted?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De la empresa para la que trabaja

76. ¿De qué forma es dada a conocer a usted?

	<b>VERBAL</b>	<b>ESCRITO</b>
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77. ¿Está a la vista de todos en forma didáctica (en un cuadro)?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

78. ¿Sabe usted si la ferretería para la que usted trabaja cuenta con algún manual, guía o documento orientado al servicio?

Si  No

**Si es si** ¿es puesto en práctica? Si  No

**X. PREGUNTAS CONTROL**

79. ¿Ha observado usted si la empresa ferretera cuenta con algún tipo de supervisión dirigida a usted como colaborador para evaluar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de servicio establecido por parte de la administración ferretera?

Si  No

**Si es si** ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**XI. PREGUNTAS RECURSOS HUMANOS**

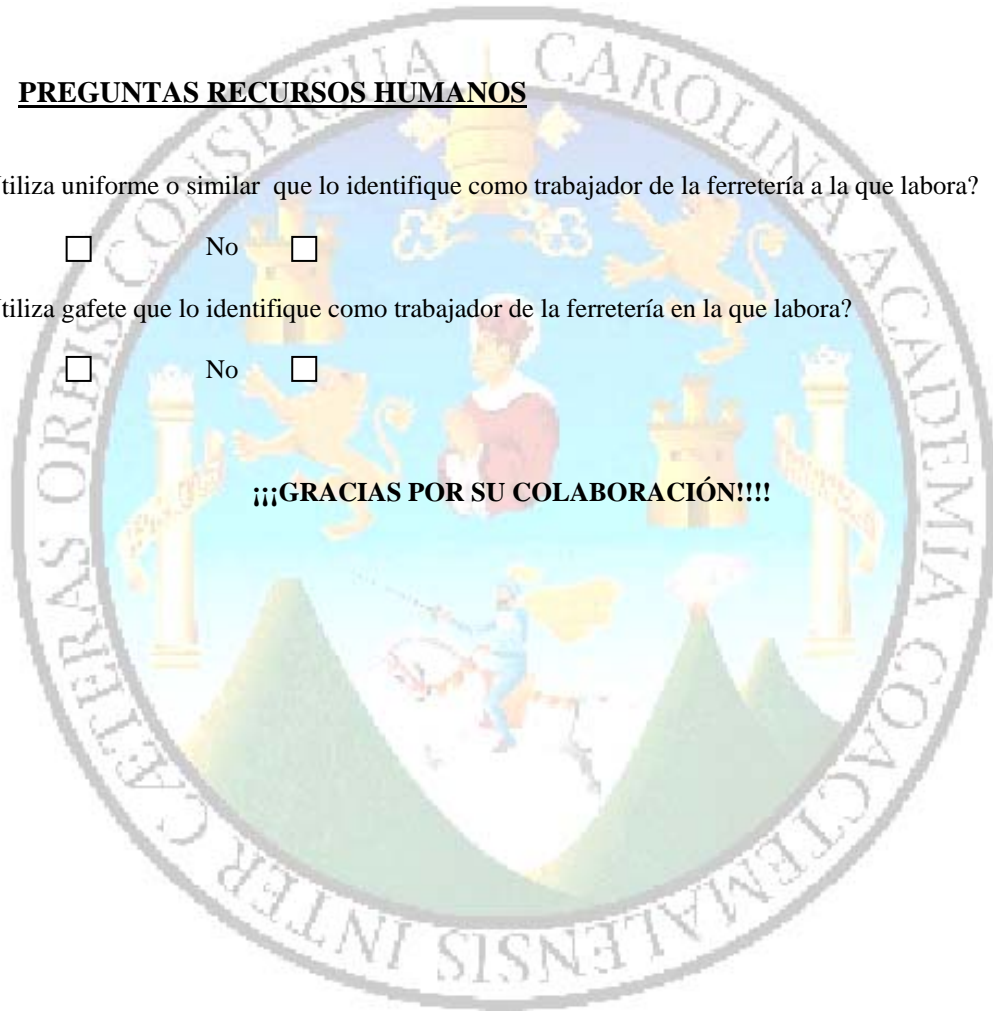
80. ¿Utiliza uniforme o similar que lo identifique como trabajador de la ferretería a la que labora?

Si  No

81. ¿Utiliza gafete que lo identifique como trabajador de la ferretería en la que labora?

Si  No

**!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!**







FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Escuela de Administración  
de Empresas  
Edificio S-8  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica  
TESIS PROFESIONAL

**“GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL  
PROPIETARIO”**

**DIRIGIDA A:** Propietario o encargado de cada una de las diez ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala, objeto de estudio.

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual del servicio que se brinda al cliente en las diez ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad capital, para diseñar un modelo con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Edad \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_ Sexo: F  M

Originario de: \_\_\_\_\_

**II. PREGUNTAS GENERALES**

1. ¿Qué horario de atención ofrece la ferretería a sus clientes?

\_\_\_\_\_

**III. PREGUNTAS DE INTEGRACIÓN**

2. Cuando usted contrata a un nuevo colaborador tiene contemplado algún proceso de inducción:

Si  No

**Si es sí ¿cuál es?** \_\_\_\_\_

3. ¿Describe el proceso de reclutamiento o contratación de personal?

---

---

---

4. ¿El proceso de inducción que generalmente se lleva a cabo al momento de contratar un nuevo colaborador se encuentra documentado en?

	SI	NO
Algún folleto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alguna guía específica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En una simple hoja de papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los anteriores	_____	

5. ¿El proceso de reclutamiento o contratación que generalmente se lleva a cabo con un nuevo colaborador se encuentra documentado en?

	SI	NO
Algún folleto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alguna guía específica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En una simple hoja de papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los anteriores	_____	

6. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el proceso de inducción al momento de incorporar al nuevo empleado o colaborador a la empresa ferretera?

---

7. ¿De que forma se lleva a cabo el proceso de incorporación o presentación del nuevo colaborador en la empresa ferretera?

---

---

---

8. ¿Qué tipo de capacitación recibe el nuevo colaborador previo a desempeñar las labores para las cuales fue contratado?

---

---

---

9. ¿Qué tiempo se invierte en capacitar al nuevo colaborador previo a incorporarlo en sus tareas (para que pueda desarrollar sus actividades sólo)?

Horas diarias \_\_\_\_\_

Cuantos días \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

10. ¿Recibe el nuevo colaborador capacitación sobre la atención y servicio al cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que una vez contratado el nuevo colaborador se le debe dar capacitación de retroalimentación sobre aquellos aspectos que se consideran de mayor importancia?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Si es sí** ¿cada cuánto? \_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted que a un colaborador antiguo sea necesario darle capacitación reorientativa de acuerdo al trabajo que desarrolla en sus áreas de mayor debilidad?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Si es sí** ¿cuáles áreas sugiere? \_\_\_\_\_

13. ¿Si usted pensara en este momento en un programa de capacitación, sobre que temas pensaría orientarlo?

\_\_\_\_\_

14. ¿Recibe el nuevo colaborador algún tipo de orientación sobre relaciones humanas en cuanto a la atención al cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### IV. **PREGUNTAS SOCIO-ECONÓMICO CULTURAL**

15. ¿Recibe el nuevo colaborador algún tipo de orientación enfocado a discriminación racial y discriminación cultural por el tipo de clientela con la cual se relacionará?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Considera usted que sus colaboradores demuestran preferencia por determinado cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Considera usted que sus colaboradores ofrecen la misma atención a un cliente analfabeta que a un cliente conocedor de lo que desea comprar?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Considera usted que sus colaboradores tienen la paciencia suficiente para atender a aquel tipo de cliente que tiene problemas con el idioma castellano?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## V. PREGUNTAS DE SERVICIO

19. ¿Qué entiende usted por servicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Qué entiende usted por cliente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Qué entiende usted por servicio al cliente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. ¿Cómo define calidad en el servicio al cliente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. **Si la respuesta anterior fue contestada** ¿Se da en su empresa?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. ¿Cómo define cultura en el servicio al cliente?

---

---

25. **Si la respuesta anterior fue contestada** ¿Se da en su empresa?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

26. ¿Considera usted que sus colaboradores?

	SI	NO	¿POR QUÉ?
Asesores de Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Vendedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

27. ¿Considera usted que sus colaboradores buscan brindar la mejor orientación de compra a aquellos clientes que necesitan comprar algún repuesto, herramienta o accesorio derivado de una necesidad presentada y que desconocen que hacer?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

28. ¿Considera usted que el lema de ferretería debería ser vender?

Por generar volumen de venta   
Por satisfacer la necesidad del cliente aunque éste sea mayorista   
Por cubrir una cuota preestablecida de venta

29. ¿Sabe usted qué es y qué implica la cultura de servicio al cliente?

Si  No

30. ¿Dentro de las políticas laborales que mantiene en la ferretería se encuentra contemplado la mutua colaboración entre compañeros indistintamente que si corresponde o no a las actividades propias de cada colaborador?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

31. ¿Considera usted que sus colaboradores demuestran iniciativa o deseo de atender al cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

32. ¿Considera usted si sus empleados en forma instintiva reflejan una actitud negativa ya sea verbal o corporal cuando determinado posible cliente decide no consumir el producto que le ha motivado a entrar a la ferretería a preguntar?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

33. ¿Considera usted que los empleados o colaboradores mantienen una actitud positiva cuando determinado posible cliente entra a la ferretería a requerir una proforma de determinado número de artículos y no los consume?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

34. ¿Considera usted que el cliente que solicitó una proforma por determinado número de artículos se encuentra motivado a regresar a la ferretería por la forma en que fue atendido indistintamente del valor del presupuesto?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

35. ¿Considera usted que poseer precios bajos en la venta de los artículos sumado a una mala atención por parte de los colaboradores a un cliente o aun posible cliente de cómo resultado que la persona que quiera regresar a la ferretería a consumir los mismos?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

36. ¿Considera usted que los vendedores ambulantes de artículos de ferretería, representan para su ferretería una amenaza por el tipo de servicio que estos brindan?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## VI. PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN

37. ¿Usted como dueño o administrador ferretero tiene contemplado para sus colaboradores algún tipo de motivación dentro del desempeño laboral de ellos?

Si  No

**Si es sí** ¿describa cuáles? \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tiene de haberse implementado? \_\_\_\_\_

¿En qué tipo de documento? \_\_\_\_\_

Sólo verbal \_\_\_\_\_

38. ¿Dentro de las políticas empresariales, tiene usted contemplado algún tipo de plan motivacional?

Si  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

39. ¿Los planes motivacionales se encuentran orientados para requerir de sus empleados una buena calidad en el servicio a los clientes?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

40. ¿Busca usted renovar los planes motivacionales con que cuenta la ferretería para sus colaboradores?

Si  No  **Si es sí** ¿cada cuánto? \_\_\_\_\_

41. ¿Considera usted que sus empleados se encuentran contentos de trabajar en esta ferretería?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

42. ¿Considera usted que existe fidelidad laboral entre los colaboradores de la ferretería hacia la misma?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

43. ¿Considera usted que las ventajas laborales que posee el empleado ferretero son las suficientes como para no desear cambiar de trabajo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

44. ¿Considera usted que los colaboradores de las ferreterías demuestran iniciativa para realizar su trabajo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

45. ¿Considera usted que entre sus colaboradores existe algún caso en el que uno de ellos busca evadir sus responsabilidades de trabajo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

46. ¿Ha observado usted bajo rendimiento en alguno de sus colaboradores por problemas ajenos a la empresa?

Si  No

47. ¿Qué cree usted que motivaría a sus colaboradores a trabajar mejor de cómo lo hacen actualmente, enumere?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

48. ¿Qué espera usted de sus colaboradores?

\_\_\_\_\_

49. ¿Qué esperan sus colaboradores de la ferretería?

\_\_\_\_\_

## VII. PREGUNTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

50. ¿Considera usted que su presencia en la tienda ferretera influye en el comportamiento de desenvolvimiento de cada uno de sus colaboradores?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

51. ¿Considera usted que sus colaboradores se desenvuelven con la misma libertad que cuando usted no está presente en la tienda ferretera?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

52. ¿Considera usted que el rendimiento laboral de los colaboradores ferreteros durante su ausencia en la tienda ferretera?

Es más elevado  Es igual  Disminuye



53. ¿Cómo considera usted su trato como jefe dirigido hacia sus colaboradores?

De respeto       Vocabulario soez       Lenguaje corporal ofensivo   
Indiferencia       Caso omiso a lo requerido

54. ¿Considera usted en que el trato entre sus propios colaboradores es?

De respeto       Vocabulario soez       Lenguaje corporal ofensivo   
Indiferencia       Caso omiso a lo requerido

55. ¿Considera usted que entre sus colaboradores existe rivalidad por?

Desempeño laboral       Por atención a determinado cliente   
Preferencia por algún empleado       Otro: \_\_\_\_\_

56. ¿Considera usted que sus colaboradores buscan el beneficio de la empresa ferretera?

Si       No       ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **VIII. PREGUNTAS EMPOWERMENT**

57. ¿Sus colaboradores están capacitados y facultados para tomar decisiones en cualquier circunstancia que se les presente, estando usted presente o no?

**SI**      **NO**  
Capacitación             ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Facultado             ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

58. Se hace necesaria su previa autorización en caso de:

Devolución       Cambio       Cobertura de garantía

Si       No       ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

59. ¿Si alguno de los clientes solicita un descuento y usted no se encuentran en la ferretería, sus colaboradores están facultados para realizar el mismo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **IX. PREGUNTAS DE PLANEACIÓN**

60. ¿Conocen los colaboradores nuevos o antiguos acerca de las políticas o procedimientos de la ferretería enfocados al servicio y atención al cliente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

61. ¿Posee la ferretería lineamientos, políticas o procedimientos orientados en el servicio al cliente?

Si  No

62. **Si la respuesta anterior es sí.** ¿en que momento son o fueron dados a conocer a los colaborades?

\_\_\_\_\_

63. ¿Cuenta la ferretería con algún manual, guía o documento orientado al servicio?

Si  No

**Si es si** ¿es puesto en práctica? Si  No

**Si es si** quién lo elaboró \_\_\_\_\_

**Si es si** esta actualizado Si  No  ¿En qué fecha? \_\_\_\_\_

64. ¿Las políticas y procedimientos que posee la ferretería son dadas a conocer a los empleados en forma?

Verbal  Volante  Trifoliar  Alguna guía

65. Si sabe, ¿defina qué es?

Misión \_\_\_\_\_

Visión \_\_\_\_\_

Objetivos \_\_\_\_\_

66. ¿Posee la ferretería?

	SI	NO
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

67. Si la pregunta anterior fue si ¿los colaboradores de la ferretería conocen?

	SI	NO
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

68. ¿De que forma es dada a conocer a los colaboradores?

	VERBAL	ESCRITO
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

69. ¿Está a la vista de todos en forma didáctica (en un cuadro)?

	SI	NO
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70. ¿La ferretería cuenta con un manual, guía o documento orientado al servicio?

Si  No

Si es sí ¿es puesto en práctica? Si  No

**X. PREGUNTAS DE CONTROL**

71. ¿Cuenta la empresa ferretera con algún tipo de supervisión hacia los empleados orientada a evaluar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de servicio establecido por parte de la administración ferretera?

Si  No

**Si es si** ¿cuáles? \_\_\_\_\_

**XI. PREGUNTAS DE RECURSOS HUMANOS**

72. ¿Utilizan uniforme o similar los colaboradores para que sean identificados como trabajadores de la ferretería?

Si  No

73. ¿Utilizan gafete los colaboradores para que los identifiquen como trabajadores de la ferretería en la que labora?

Si  No

**!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Escuela de Administración  
de Empresas  
Edificio S-8  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica  
TESIS PROFESIONAL

**“BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL  
CLIENTE EXTERNO”**

**DIRIGIDA A:** El cliente externo que consume artículos en cualquiera de las diez ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de Guatemala, objeto de estudio.

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual del servicio que se brinda al cliente en las diez ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4 de la ciudad capital, para diseñar un modelo con lineamientos de acuerdo a las necesidades detectadas.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Sexo:** F  M       **Edad:** \_\_\_\_\_      **Escolaridad:** \_\_\_\_\_

Originario de: \_\_\_\_\_

**II. PREGUNTAS GENERALES**

1. ¿Cada cuánto viene a comprar a La Terminal?

Todos los días       2 – 3 veces a la semana       1 vez a la semana   
Cada 15 días       Cada mes       Otro: \_\_\_\_\_  
No responde

2. De la frecuencia de veces que indica usted que viene a La Terminal a comprar, ¿cuántas veces visita una ferretería?

1       2       3       4       o más (cuantas) \_\_\_\_\_

3. Por lo general, ¿le gusta a usted realizar sus compras en horario por?

La mañana       La tarde

4. ¿A qué hora considera usted que las ferreterías de La Terminal deberían estar abiertas?

6:00  6:30  7:00  7:30  8:00  Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿A que hora considera usted que las ferreterías de La Terminal deberían de cerrar entre semana?

5:00  5:30  6:00  6:30  7:00  Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿A que hora considera usted que las ferreterías de La Terminal deberían de cerrar el sábado?

12:00  1:00  2:00  3:00  4:00  5:00   
6:00  Otro \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal deberían de abrir?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Domingo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Días festivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Si contesta sí**, ¿en qué horario? \_\_\_\_\_

8. ¿Cuándo necesita comprar artículos de ferretería en la terminal, visita siempre la misma ferretería o acostumbra comprar en cualquiera de ellas?

La misma  Cualquiera

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Por qué razón prefiere comprar artículos de ferretería en La Terminal?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Los artículos que compra en las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal son destinados para?

Consumo en casa  Consumo en el trabajo  Reventa o negocio

### III. PREGUNTAS INTEGRACIÓN

11. ¿Cree usted que en las ferreterías labora personal que a pesar de tener tiempo de trabajar en las mismas desconocen de la existencia o los nombres de algunos productos que tienen para la venta?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted que el personal de las ferreterías está capacitado para atender las necesidades de los clientes?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### IV. PREGUNTAS SOCIO ECONÓMICO - CULTURAL

13. ¿Considera usted, que el dependiente de mostrador que le atiende en las ferreterías de La Terminal zona 4 demuestra preferencia en atender?

Clientes especiales o continuos  A todos por igual

14. ¿Qué considera que demuestran, los dependientes de mostrador de las ferreterías al momento de atender a los clientes?

		SI	NO
Discriminación racial	Extranjero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Indígena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ladino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Garífuna (persona de color)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discriminación cultural	Analfabeta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Poca escolaridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Considera usted que los dependientes de mostrador de las ferreterías de La Terminal evalúan su capacidad de compra para brindarle una buena atención?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cree usted que los empleados de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal le brindarán la atención según su apariencia?

	SI	NO		SI	NO
Con buena ropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ropa rota o remendada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Con ropa limpia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ropa Sucia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oloroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con mal olor (sudor, otros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ¿Considera usted que los dependientes de mostrador de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal le brindan a usted como consumidor la atención y dedicación que corresponde?

a). Si desconoce el nombre técnico del producto o herramienta que usted necesita comprar:

Si  No

b). Si tiene problemas con el dominio del idioma español (castellano):

Si  No

## V. PREGUNTAS DE SERVICIO

18. ¿Para usted qué es un buen servicio al cliente?

	SI	NO
Buena atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buen horario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en la atención y despacho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena orientación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad por encontrar todos los artículos que necesita en un solo lugar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de que le busquen en otro lugar el artículo que usted necesita si ellos no lo tienen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadería de buena calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadería en buen estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro: _____		

19. ¿Cómo califica las instalaciones de las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los artículos al alcance de la vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



20. ¿Cómo califica la atención que ofrecen las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal a sus clientes?

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Presentación física de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación verbal de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresión corporal (gestos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿En general como considera que le atienden cuando visita una ferretería?

Rápido  No muy rápido  Lento

22. ¿Usted califica al servicio de las ferreterías por la forma en que le atienden o por el precio?

Atención  Precio

23. ¿Considera que el personal de las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal le brinda la asesoría adecuada cuando tiene necesidad de comprar un artículo?

Si  No  Algunas veces

¿O cree que lo engañaron vendiéndole artículos que realmente no necesitaba?

24. ¿Considera usted que el personal de las ferreterías conoce bien todas las características de los productos que venden?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

25. ¿Cuando usted visita una ferretería del perímetro de La Terminal zona 4, y se encuentra con varios clientes consumiendo, le brindan la atención necesaria los dependientes de mostrador de acuerdo a su inquietud o necesidad?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

26. ¿Considera usted que el tiempo empleado y la manera en que el dependiente de mostrador o bodeguero de las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal zona 4 es el justo para despachar el tipo de producto que usted consume?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Más rápido de lo esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justo lo necesario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se tardan más de lo necesario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ¿A observado usted, si al efectuar el pago del producto que compra en la ferretería, tienen problemas para que le den su vuelto por falta de cambio?

Si  No

28. ¿Cuando usted sale de comprar de una de las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal, que deseo experimenta?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Regresar nuevamente a comprar en la misma ferretería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evitar comprar en esa ferretería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendar esa ferretería por la buena atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No recomendar la ferretería por la mala atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ¿Cuando usted necesita comprar un artículo de ferretería piensa en comprarlo en?

La ferretería más cercana a su casa	<input type="checkbox"/>
Venir a la terminal a comprarlo en una de las ferreterías ubicadas en el sector	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? \_\_\_\_\_

30. ¿Si la terminal de buses fuera retirada al CENMA, a la terminal del norte, o a otra área, según proyectos de la municipalidad vendría usted a comprar a las actuales ferreterías del perímetro de la terminal zona 4, indistintamente del costo del pasaje?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

31. ¿Si el producto que usted compra en una ferretería le es ofrecido por vendedores ambulantes en el lugar, por cual se decide?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Comprar en la ferretería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el baratillo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprárselo al vendedor ambulante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Porqué? \_\_\_\_\_

32. ¿Considera usted que los vendedores ambulantes de artículos de ferretería, representan para los ferreteros una amenaza?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. Cuando usted compra un producto en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal, zona 4, y le ofrecen garantía por la compra del mismo, si éste artículo le sale defectuoso:

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Le cumplen la promesa de garantía en el tiempo estipulado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le ponen obstáculo para efectuar el reclamo de garantía si aún la hay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le cambian el artículo defectuoso con buen gusto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le cambian el artículo defectuoso de mal gusto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaden cualquier responsabilidad de cambio aduciendo que el jefe no está	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. ¿Si por error usted compra un artículo de ferretería que no necesitaba y usted solicita el cambio o reembolso del mismo, le efectúan?

	SI	NO
El cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reembolso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las dos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brindan las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal zona 4?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## VI. PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN

36. ¿Cuándo toma la decisión de comprar un artículo en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal, qué influye en usted?

	SI	NO
Motivación que el dependiente de mostrador le transmite al momento de saludarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interés del empleado por saber cuál es su necesidad o inquietud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interés del empleado por ofrecerle el producto adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interés del empleado por ofrecerle otros productos relacionados con su compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento para poder tomar la mejor decisión de compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VII. PREGUNTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

37. ¿Durante el tiempo en el que estuvo usted en la ferretería que visitó, cómo observó la relación que existe entre los empleados de la ferretería?

Excelente  Buena  Mala

38. ¿Cree usted que el vocabulario observado entre jefes y los dependientes de mostrador sea el adecuado ante la vista del público o consumidor?

	SI	NO
Vocabulario educado y de respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ofensivo (malas palabras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vulgar (modismos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. ¿Cuándo ha visitado usted alguna de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal, zona 4, ha observado usted maltrato del patrono o jefe hacia el empleado?

Si  No

40. Cuando a visitado alguna de las ferreterías ubicada en el perímetro de La Terminal zona 4, y a detectado la presencia del jefe, encargado o propietario, éste le ha manifestado una actitud positiva a través de:

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Expresión corporal (sonrisa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbal (saludo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿O le ha manifestado una actitud negativa a través de?

Arrogancia, prepotencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indiferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. ¿Durante el tiempo que usted permanece en una de las ferreterías mientras realiza sus compras ha observado usted?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Respeto de jefe a empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto empleado a jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato verbal adecuado jefe a empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato verbal adecuado empleado a jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. ¿Cuando usted visita una ferretería ubicada en el perímetro de La Terminal, zona 4, si el jefe no está, le atienden los dependientes de mostrador?

Mejor  Igual  Peor

43. ¿Considera usted que los empleados demuestran igual condición de confianza para desenvolverse en la atención al cliente cuando el jefe o patrono se encuentra con ellos en la ferretería?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **VIII. PREGUNTAS EMPOWERMENT**

44. ¿Cuando usted presenta algún reclamo en las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal, zona 4, derivado por producto de mala calidad, error en despacho u otro, la persona que le atiende?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Le da solución a su problema el dependiente de mostrador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No le da solución a su problema el dependiente de mostrador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultan con el jefe para darle solución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. Si desea comprar un artículo de ferretería y solicita un descuento sobre el valor del mismo, el dependiente de mostrador lo otorga:

	SI	NO
Sin consultar al jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teniendo que consultar al jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### IX. PREGUNTAS CONTROL

46. ¿Cuando usted entra a una de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal, zona 4, ha detectado la presencia del jefe, dueño o encargado?

Si  No

47. ¿Cree usted que es bueno que los jefes o propietarios de las ferreterías supervisen la forma de trabajar de los empleados?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

48. ¿A observado usted en alguna de las oportunidades que usted ha visitado una de las ferreterías ubicadas en el perímetro de La Terminal, que si el jefe no está, el comportamiento entre compañeros de trabajo es?

	SI	NO
Desorden y juegos entre ellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evitan atender a los clientes que visitan la tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El vocabulario en el trato entre ellos es igual que cuando está el jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impera la colaboración entre ellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velan siempre por dar un buen servicio a los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### X. PREGUNTAS RECURSOS HUMANOS

49. ¿Cómo ve el vestuario que utiliza el dependiente de mostrador o bodeguero?

Nuevo / bien cuidado <input type="checkbox"/>	Medio uso / desteñido <input type="checkbox"/>	Maltratado / roto <input type="checkbox"/>	Limpio <input type="checkbox"/>
Medio sucio <input type="checkbox"/>	Sucio <input type="checkbox"/>	Planchado <input type="checkbox"/>	Arrugado <input type="checkbox"/>
Identificada la ferretería <input type="checkbox"/>		Con su nombre <input type="checkbox"/>	

**XI. PREGUNTAS CIERRE**

50. ¿Qué recomendaría al propietario comerciante para que brinde un mejor servicio en su ferretería y atraiga más clientes fieles?

---

---

51. ¿Qué recomienda a las empresas ferreteras para mejorar la calidad de su servicio?

---

---

**!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!**

ANEXO 4

# GUÍA DE INDUCCIÓN



## ÍNDICE

### Generalidades

- A. Desarrollo del proceso de integración del personal
- B. Instructivo de inducción de los empleados nuevos
- C. Personas responsables para elaborar el programa de inducción
- D. Establecer la persona responsable para impartir la inducción al nuevo colaborador
- E. Contenido del programa de inducción
- F. Fase de preparación de la inducción
- G. Contenido de inducción



## Generalidades

Previo a desarrollar la guía de inducción, se hace necesario tener un breve conocimiento de la etapa de integración de personal, mediante el cual desde el momento de necesitar ocupar una plaza vacante, al candidato idóneo deberá someterse a un proceso que busca generar en el personal, la orientación encaminada a la búsqueda continua de un servicio espontáneo de excelencia.



### A. Desarrollo del proceso de integración del personal

Para que se preste un servicio al cliente con excelencia, las organizaciones ferreteras deben poner atención desde el reclutamiento, debido a que desde este paso se podrá formar al personal para que contribuya en implementar una cultura de servicio. De tal manera la persona encargada del reclutamiento de personal debe conocer los siguientes aspectos:

- a. Estar familiarizado con las cualidades que se buscan en el aspirante.
- b. Detectar en los aspirantes, cualidades realistas y relacionadas con el empleo.
- c. Comunicarles con claridad los deberes y responsabilidades de este cargo a los aspirantes.
- d. Estar preparado para proporcionar información adicional relativa al cargo y a la empresa.

Es importante que el encargado de reclutar al personal tenga un amplio conocimiento acerca de las actividades que se desempeñarán en la plaza vacante y como es que se desarrollan cada una de las mismas, porque esto le da una mejor preparación para la entrevista cara a cara, al momento de intercambiar opiniones con el futuro candidato.

Una vez la persona encargada de reclutar al personal se encuentre completamente familiarizada con la vacante disponible, corresponde como

punto seguido, empezar a reclutar y seleccionar los aspirantes ideales al puesto. Se pueden aprovechar la fuente interna la cual cada vez que quede una plaza vacante, el encargado de personal deberá colocar en la cartelera informativa o en un lugar visible una descripción simplificada del puesto; si no se encontró a la persona idónea para el puesto, se puede utilizar la fuente externa a través de publicaciones en periódicos, anuncios, agencias de reclutamiento y entre otros referidos por colaboradores.

Después de realizar el reclutamiento se procede a seleccionar el candidato idóneo para el puesto utilizando técnicas, métodos e instrumentos de evaluación.

Para seleccionar al candidato se sugiere aplicar los siguientes seis pasos:

- a. Analizar y evaluar la hoja de vida del candidato
- b. Entrevista
- c. Evaluación psicológica
- d. Evaluación técnica
- e. Verificación de referencias laborales y personales
- f. Selección final

Una vez elegido y contratado el candidato idóneo, procede darle la incorporación correspondiente a la organización ferretera para lo cual se sugiere hacer uso del instructivo de inducción a nuevos empleados que seguidamente se presenta.



## **B. Instructivo de inducción de los empleados nuevos**

Es importante que las organizaciones ferreteras y en general manejen un programa de inducción; el cual reúna la información básica necesaria que se ha de trasladar a los nuevos colaboradores, en donde se haga énfasis que la empresa se encuentra totalmente orientada a la excelencia en el servicio al cliente.

### **C. Personas responsables para elaborar el programa de inducción**

El propietario o administrador será el responsable de elaborar el programa de inducción pertinente, que reúna toda aquella información que el nuevo colaborador necesita conocer y estudiar para irse familiarizando con el conocimiento estructural y operacional de la organización, así como de todos aquellos elementos que se constituyen en parte de la misma, necesarios para poder brindar un servicio con excelencia dentro y fuera de la empresa ferretera.

### **D. Establecer la persona responsable para impartir la inducción al nuevo colaborador**

El propietario o administrador será el responsable de impartir el programa de inducción dirigido al nuevo colaborador o asignar a la persona responsable de realizar esta tarea y así mismo designar y acondicionar el área específica de trabajo para esta actividad.

### **E. Contenido del programa de inducción**

El programa de inducción que se propone, esta compuesto por tres fases, que evalúan los resultados obtenidos en la investigación de campo, a través del levantamiento de encuesta que se realizó dentro de las organizaciones a los propietarios o administradores de las tiendas ferreteras, a los colaboradores (cliente interno) y la evaluación externa que se realizó a los clientes externos. Siendo responsables de esta ejecución el propietario o administrador.

### **F. Fase de preparación de la inducción**

Esta fase tiene como finalidad desarrollar el programa de inducción que se realizará para dar el recibimiento de los nuevos trabajadores. El responsable de la aplicación de esta etapa es el propietario o administrador de la empresa ferretera. A continuación se presenta el desarrollo de los pasos que serán necesarios atender por la organización:

- ◆ Dependiendo del tamaño de la organización se tomará en cuenta este paso, que consiste en enviar el cronograma de actividades del programa de inducción y comunicar a los responsables de cada acción.
- ◆ Enviar a los supervisores lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de inducción.
- ◆ Contactar al nuevo trabajador y citarlo para la fecha, hora y lugar.
- ◆ Recibir al nuevo trabajador, dirigirlo al sitio donde se dictará la inducción general de la empresa e indicarle donde ubicarse.
- ◆ Iniciar la presentación entre los participantes y realizar la dinámica de grupo. Esto es aplicable cuando la inducción es para más de una persona.
- ◆ Informar la finalidad del proceso de inducción.
- ◆ Entregar la impresión del contenido de la inducción general.
- ◆ De no realizarse la inducción general de la empresa en el momento del ingreso, trasladar al trabajador a su puesto de trabajo.

## **G. Contenido de inducción**

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre la empresa ferretera, con el objeto de facilitar su integración en la organización. En esta etapa se involucra además del propietario o administrador, la intervención del supervisor o jefe inmediato. A continuación, se ejemplifica un modelo del contenido de cómo se debe desarrollar un programa de inducción:

# CONTENIDO

## Introducción

1. Bienvenida a los nuevos colaboradores
2. Breve historia de la organización ferretera
3. ¿Quiénes somos?
4. ¿Qué hacemos?
5. Descripción de la distribución de instalaciones
6. Nuestra misión
7. Nuestra visión
8. Nuestra filosofía
9. Nuestros objetivos
10. ¿Qué prestaciones otorgamos?
11. Creemos en
12. Nuestra estructura organizacional
13. ¿Qué esperamos de los trabajadores?
14. Se consideran faltas dentro de la empresa
15. Normas de conducta interna
16. Normas de seguridad e higiene
17. Medidas disciplinarias

## INTRODUCCIÓN

Esta guía de inducción se ha elaborado con el propósito de brindar información acerca de la empresa ferretera para que todos nuestros trabajadores la conozcan, se identifiquen con los principios de la empresa y así lograr una mejor integración a la organización y su equipo de trabajo. Además incluye información general sobre la historia de la ferretería, su organización, misión, visión, prestaciones, servicios y beneficios.

Confiamos en que la presente guía se será muy útil al inicio de su relación laboral, en la cual encontrará información valiosa durante el tiempo de su adaptación a la empresa y a su puesto de trabajo.



### 1. Bienvenida a los nuevos colaboradores

En nombre de Ferretería La Herramienta Veloz, reciba una atenta y cordial bienvenida y lo felicitamos por haber sido elegido para formar parte de la organización.

Nuestra empresa es moderna y dinámica, usted tendrá la oportunidad de desarrollarse y progresar, pero necesitamos de su colaboración y buena voluntad ya que, para que nuestra organización funcione bien, es preciso que cada elemento desempeñe eficientemente la tarea que le ha sido encomendada, tomando en cuenta que nuestra base es el servicio al cliente.

Usted ha sido seleccionado por su capacidad, experiencia y méritos personales para apoyar la gran tarea que tenemos diariamente en nuestros equipos de trabajo, en donde la búsqueda de la excelencia es permanente. Al seleccionarlo le hemos demostrado nuestra confianza, a la vez de contribuir a su bienestar. Ahora es usted quien con su trabajo sabrá fortalecer un nombre que tiene prestigio y reconocimiento por el servicio que presta a sus clientes.

Estamos convencidos que usted es la persona que necesitamos y que su desempeño será exitoso y duradero.

## **2. Breve historia de la organización ferretera**



En este apartado será necesario realizar una breve historia de lo que ha sido la organización desde su fundación hasta sus días actuales. Será necesario consignar nombre del o los propietarios fundadores y si procede el enunciamiento histórico de los nuevos propietarios si es que los fundadores ya no pertenecen a la organización, los pensamientos que dieron origen a la conformación de la organización, fecha de inicio de operaciones, eventos importantes que han sido destacables a lo largo de su existencia, desarrollo, evolución y posición actual dentro del mercado, haciendo referencia de todos aquellos factores que han contribuido a que la organización se posicione donde se encuentra, enunciando la forma de aprovisionamiento, nombre de artículos destacados y experiencia obtenida dentro de su funcionamiento.

## **3. Dar a conocer información general de la organización**

Se debe de formular y responder a la pregunta ¿quiénes somos?

Ferretería La Herramienta Veloz está ubicada en La Terminal zona 4 Ciudad de Guatemala. Estamos constituidos como una organización comercial ferretera, cuyo objetivo principal es ofrecer a nuestra clientela un servicio óptimo de calidad sin distinción de raza, religión y clase social a través de brindar amabilidad, honradez y disposición en la distribución, comercialización y venta de artículos de ferretería de primera calidad.

## **4. Dar a conocer lo que hace la organización**

Se debe de formular y responder a la pregunta ¿qué hacemos?

Actualmente, ofrecemos herramientas y accesorios, los cuales pueden ser utilizados en la casa, en la industria y en el campo entre otros. Dentro de la mezcla de productos que se ofrecen tenemos los que están orientados a plomería, electricidad, albañilería, jardinería, mecánica, electrónica, construcción en general, pintura, agricultura, etc.

## 5. Descripción de la distribución de las instalaciones

Por ejemplo: La ferretería cuenta en la planta principal con sala de ventas, área de caja, área de despacho de mercadería, área de recepción de mercadería, bodega menor, área de comedor, área de baños, pequeña área de usos múltiples. En el mezzanine se encuentra la bodega mayor, gerencia, secretaría, contabilidad y compras.



## 6. Nuestra misión

“Somos una empresa ferretera dedicada a comercializar artículos de primera calidad, que cuenta con personas altamente comprometidas en superar las expectativas de nuestros clientes a través de brindar un servicio de calidad, amabilidad, honradez y disposición”.



## 7. Nuestra visión

“Ser reconocidos por la población en general como una empresa dedicada a la distribución y venta de artículos de ferretería que se distingue por su excelencia en la prestación del servicio al cliente brindando a nuestros clientes productos innovadores que se ajusten a sus expectativas, actuando dentro de un marco de valores y principios que proporcionen seguridad y confianza”.



## 8. Nuestra filosofía

“Brindar a nuestros clientes un servicio extraordinario, creando un ambiente de confianza, respeto, tranquilidad, cortesía y amabilidad, basado en la capacidad técnica, disciplina y principios morales que caracterizan a nuestro personal, y con ello contribuir a la generación de clientes satisfechos por el servicio recibido”.



## 9. Nuestros objetivos

- ◆ Fomentar y mantener la cultura de servicio dirigida a los clientes para garantizar la plena satisfacción de los mismos.



- ◆ Motivar a nuestro personal brindándoles las herramientas necesarias para desarrollarse y crecer dentro de la empresa.
- ◆ Proporcionar a todos nuestros colaboradores toda la información necesaria por escrito y actualizada, que oriente a cada uno a mejorar en su desempeño y atención hacia los clientes.
- ◆ Dar capacitaciones periódicas al personal para fortalecer todas aquellas áreas que necesiten atenderse para mejorar el servicio, facultándolos a desenvolverse en cualquier gestión que lo amerite.
- ◆ Utilizar en forma eficiente los recursos humanos, financieros y físicos con los que cuenta la empresa ferretera.
- ◆ Suministrar al colaborador todo tipo de información que concierna al curso de la empresa ferretera.
- ◆ Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.



## 10. ¿Qué prestaciones otorgamos?

Se presentan algunas alternativas de consideración:

- ◆ Programa de capacitación
- ◆ Aguinaldo del 100% del salario ordinario mensual
- ◆ Complemento del salario en caso de suspensión del I.G.S.S.
- ◆ Tiempos de comida y refacciones
- ◆ Bono 14 correspondiente al promedio de los últimos 12 meses laborados.
- ◆ Vacaciones, los trabajadores disfrutarán de período vacacional remunerado de 15 días hábiles cuando cumpla un año de trabajo ininterrumpido.
- ◆ Uniformes.
- ◆ Equipo de seguridad adecuado para desempeñar las actividades diarias.

- ◆ Ayuda económica por fallecimiento de cónyuge, hijos menores o padres.
- ◆ Anticipos de salario

#### **11. Creemos en:**

- ◆ En el Ser Supremo, origen de cuanto existe.
- ◆ El individuo, como ser único e irrepetible.
- ◆ La libertad y responsabilidad individual.
- ◆ El esfuerzo personal, como principio de superación.
- ◆ El trato digno y justo hacia el trabajador.
- ◆ La excelencia de nuestros servicios como garantía de nuestra eficiencia y calidad.
- ◆ El cliente, del cual dependemos.
- ◆ El trabajo en equipo y buena comunicación entre todos los trabajadores de la organización ferretera.

#### **12. Nuestra estructura organizacional**

Área administrativa

Dueño o propietario

Contabilidad

Caja

Compras

Secretaría

Área de Ventas

Jefatura de Ventas / Administrador

Encargado de bodega

Asesores de Ventas

#### **13. ¿Qué esperamos de los trabajadores?**

- ◆ Lealtad
- ◆ Honradez

- ◆ Respeto
- ◆ Cortesía
- ◆ Dedicación
- ◆ Esfuerzo
- ◆ Entusiasmo
- ◆ Cooperación
- ◆ Calidad
- ◆ Puntualidad
- ◆ Deseo de superación
- ◆ Actitud de servicio
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Iniciativa

#### **14. Se consideran faltas dentro de la empresa**



- ◆ La mentira
- ◆ El robo
- ◆ La haraganería
- ◆ El chisme
- ◆ La falta de colaboración

#### **15. Normas de conducta interna**



- ◆ Apariencia personal:

Todos los colaboradores deben presentarse debidamente uniformados, acorde con lo establecido por la organización, portando el gafete de identificación correspondiente.

- ◆ Asistencia:

Debe cumplir con el horario establecido por la organización. En caso de no poder asistir a su trabajo, esta inasistencia debe ser notificada a su supervisor inmediato para solicitar el permiso correspondiente. El horario de trabajo de la ferretería La

Herramienta Veloz es de lunes a sábado de 8:00 a 18 horas sin cerrar al medio día.

◆ **Confidencialidad:**

Debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados todos los documentos a fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido.

◆ **Calidad de Servicios:**

Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente externo; además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad, eficacia y eficiencia.

◆ **Relaciones con los Clientes:**

La empresa cree que la integridad en la relación con los clientes es un requisito básico para entablar una relación comercial provechosa y sustentable, este principio rige todos los aspectos en que la organización ferretera trata a sus clientes; sin embargo, ninguno de sus empleados podrá dar o recibir dinero o regalos caros, ni incidir o beneficiarse de gastos de representación excesivos con un cliente, tampoco podrá dar o recibir ningún regalo o servicio que se pueda interpretar como propina.

◆ **Relaciones con los empleados:**

La relación con nuestros empleados tiene como base el respeto a la dignidad del individuo sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, ni inclinación sexual, incapacidad, estado civil o familiar o incapacidad que no esté relacionada con la función a desempeñar.

## **16. Normas de seguridad e higiene**



- ◆ Mantener la higiene personal (bañarse y rasurarse diariamente, uñas recortadas).
- ◆ Usar el uniforme completo y mantenerlo limpio.

- ◆ No usar joyas tales como cadenas al cuello, pulseras, aretes grandes como argollas o similares, anillos, etc.
- ◆ Para los hombres mantener el cabello recortado.
- ◆ Mantener el orden y limpieza, especialmente en el área de trabajo.
- ◆ Depositar la basura en los lugares indicados.
- ◆ No consumir alimentos y/o bebidas de cualquier tipo dentro del área de trabajo de la empresa ferretera.
- ◆ No fumar o usar tabaco dentro de las instalaciones de la organización.
- ◆ Si se permite el uso de radio, el volumen debe de ser moderado y de preferencia música ambiental.
- ◆ Utilizar el equipo de seguridad adecuado cuando la actividad a desarrollar lo requiera.
- ◆ Además de lo anterior, se deberá proceder a corregir en lo posible cualquier circunstancia que represente un riesgo a la integridad del personal ferretero y el servicio que se brinda a los clientes, por remoto que este sea.



## **17. Medidas disciplinarias**

De no cumplir con las normas que anteriormente fueron enunciadas, estará provocando que los principios fundamentales de nuestra misión no se lleven a cabo, por lo que se tomarán las medidas disciplinarias correspondientes, considerando la falta o dimensión de la misma, las cuales podrían ser:

- ◆ Llamada de atención verbal.
- ◆ Primera llamada de atención escrita.
- ◆ Segunda llamada de atención en forma escrita, con copia a la Inspección de Trabajo.
- ◆ Tercer llamada de atención con suspensión de labores por 8 días sin goce de sueldo.
- ◆ Despido directo.

ANEXO 5

# GUÍA DE CAPACITACIÓN



# ÍNDICE

Introducción

1. ¿Cómo preparar un programa de capacitación?
  - 1.1 Establecer los objetivos generales del curso
  - 1.2 Delimitar objetivos específicos para cada sesión
  - 1.3 Desarrollar un programa general de capacitación
2. Tipos de capacitación
3. Métodos de entrenamiento
  - 3.1 Entrenamiento en clase
  - 3.2 Cursos públicos
4. Seguimiento inmediato después del capacitación
5. Organización de un biblioteca con temas de motivación y de servicio al cliente
6. Desarrollo de un programa de capacitación de servicio al cliente.
  - 6.1 Antecedentes
  - 6.2 Presentación del seminario
  - 6.3 Objetivo del seminario
  - 6.4 Agenda a desarrollar
  - 6.5 Metodología
  - 6.6 Instructores
  - 6.7 Inversión
  - 6.8 La propuesta incluye
  - 6.9 Términos de contratación
  - 6.10 Fecha en que se impartirá
7. Seguimiento y evaluación de la capacitación

## INTRODUCCIÓN

Es importante que las empresas ferreteras, consideren su personal como el recurso más valioso e inviertan en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. A este mejoramiento se le conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al colaborador para ampliar sus habilidades y responsabilidades dentro de la organización. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que contribuir a desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

La capacitación debe iniciar, desde el momento en que el nuevo colaborador es incorporado a su lugar de trabajo, esto debe ser realizado después del proceso de inducción, al cual el trabajador ya ha sido sometido. La empresa ferretera debe tomar en cuenta, que el personal nuevo, así como el empleado que es promovido a un nuevo puesto, necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su cargo. Debe ser el jefe inmediato, el responsable de llevar a cabo este tipo de adiestramiento, actividad que es conocida como capacitación informal.

Así mismo, el empleado que llegó al límite en el conocimiento de las actividades que desarrolla, para seguir creciendo, es importante que reciba capacitación específica, sobre determinadas áreas en las cuales necesita desenvolverse y así ampliar su campo visual y las habilidades; a este tipo de capacitación se le conoce como capacitación formal, misma que puede ser impartida dentro de la organización o fuera de ella. Seguidamente, se hace la presentación de la propuesta de un programa de capacitación formal para servicio al cliente, cuya finalidad es proporcionar las herramientas necesarias para que el personal de las empresas ferreteras puedan desarrollarse y brindar por iniciativa propia, un servicio de excelencia a cada uno de los clientes que atienden.



## **Objetivos**

- Proveer una fuente de conocimiento al personal ferretero de cómo conducirse ante la presencia de un cliente.
- Proporcionar una herramienta estructurada que ayude a mejorar el procedimiento de educación al personal para mejorar su desempeño laboral.
- Plantear lineamientos de capacitación para manejar eventualidades con los diferentes clientes que visitan el plantel ferretero.
- Generar conciencia en el propietario o administrador a cerca de la necesidad de capacitar al personal.

## **Propuesta de capacitación**

La presente propuesta ha sido desarrollada, tomando en consideración la necesidad existente de impartir conocimiento a través de la metodología de capacitación orientada al servicio al cliente en las empresas ferreteras objeto de estudio. Un programa de capacitación orientado a servicio al cliente, debe ser desarrollado considerando al personal de primer ingreso, hasta el empleado más antiguo de la organización. Su contenido educará al nuevo personal, a través de la ilustración didáctica que se le imparte, de cómo asimilar y manejar la cultura de servicio dentro de la organización. Para los colaboradores antiguos, este tipo de capacitación sirve de retroalimentación, para recordar todos aquellos elementos importantes que por diversas circunstancias se han pasado por alto.

La persona asignada dentro de la organización ferretera para impartir la capacitación, debe tomar en cuenta el orden lógico de los pasos siguientes, para obtener mejores resultados en la asimilación del conocimiento impartido y percibido por parte de las personas capacitadas.

### **1. ¿Cómo preparar un programa de capacitación?**



El programa de capacitación que se propone esta conformado por los siguientes pasos:

#### **1.1 Establecer objetivos generales del curso**

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad, que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos se orientan en la selección de:

- ◆ El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- ◆ El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);
- ◆ Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o final de la capacitación.

### **1.2 Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación**

Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión. Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos por la institución. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: 'Al final del programa de capacitación, los empleados serán capaces de manejar situaciones difíciles con los clientes'. Los objetivos específicos se establecen, para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Por ejemplo: 'Al final de la sesión, el empleado será capaz de mantener la calma ante un cliente disgustado'. Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos.

Toda capacitación debería conciliar de alguna forma, las expectativas de la organización ferretera, a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada empleado, fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso.

### **1.3 Desarrollar un plan general de capacitación.** (Título de la sesión, tiempo asignado, descripción del contenido, etc.)

La capacitación para el desarrollo del personal, debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente. En temas de servicio al cliente, la formación comienza con las tareas básicas de aprendizaje y va aumentando en complejidad. Para la capacitación en la excelencia en el

servicio al cliente, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente.

Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:

- ◆ Título de la sesión.
- ◆ Tiempo asignado
- ◆ Descripción del contenido.
- ◆ Objetivos específicos de la sesión.
- ◆ Presentación del contenido que se va a cubrir.
- ◆ Materiales a utilizar.
- ◆ Métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno.
- ◆ Procedimientos de evaluación.

## **2. Tipos de Capacitación**

Un programa de capacitación sobre servicio al cliente, comprende diferentes tipos de talleres sobre una variedad de temas, las clases de entrenamiento que se deben impartir, dependen de la retroalimentación que se reciba de clientes y empleados. De acuerdo a la evaluación de campo realiza al cliente interno y externo es conveniente que la organización ferretera incluya dentro de su plan de capacitación temas como ventas, computación, relaciones humanas, servicio al cliente y motivación.

## **3. Métodos de entrenamiento**



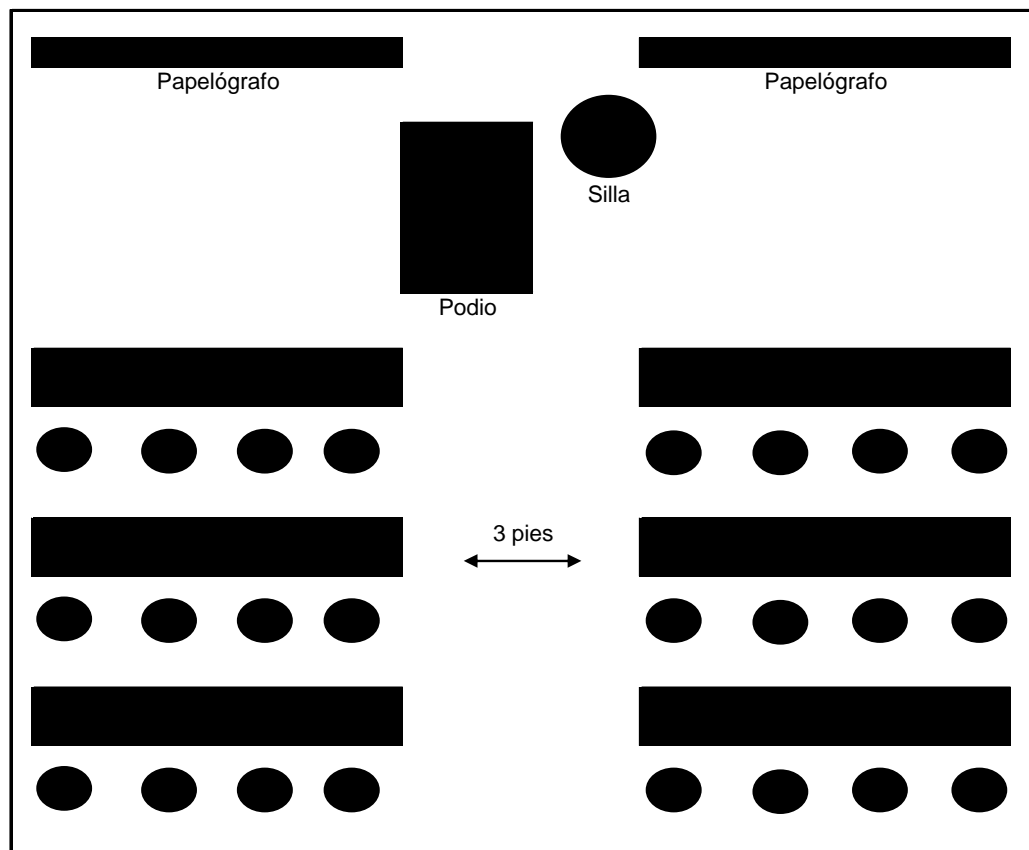
Dependiente el tamaño de la organización ferretera y los recursos con que cuenta para desarrollar un plan de capacitación, se sugiere tomar en consideración el método que más se adapte a la empresa, de los que se describen a continuación:

### **3.1 Entrenamiento en clase**

Debe ser dirigido por un entrenador profesional. Para mantener la atención de la gente, el entrenamiento debe ser entusiasta y exigir una participación

muy alta de todos los asistentes. También debe de comprender ejercicios en grupo, tareas escritas y desempeño de papeles. El programa puede ser desarrollado dentro de las instalaciones de la empresa ferretera o en cursos públicos. Durante las clases es conveniente disponer de lo siguiente:

- ◆ Textos/material de estudio para cada participante.
- ◆ Lapicero o lápiz.
- ◆ Papel para escribir.
- ◆ Placa con el nombre de cada participante.
- ◆ Dos papelógrafos.
- ◆ Cuatro marcadores negros y dos rojos.
- ◆ Un podio para las explicaciones del conferenciante.
- ◆ Una silla para el conferenciante.
- ◆ Vasos y jarra de agua (opcional)



Fuente: LELAND, Karen Y Keith Bailey. Servicio al Cliente para Dummies  
Grupo Editorial Norma. Colombia. 1997. 186p.

### 3.2 Cursos públicos

Es necesario que la organización ferretera evalúe, si el presupuesto lo permite, dar la oportunidad a los miembros que asistan a cursos impartidos por empresas particulares, esto ayudará a incrementar el conocimiento de los empleados, motivarlos a desarrollar mejor sus tareas y crea un sentido de responsabilidad para compartir con el resto de colaboradores lo aprendido. A continuación se da a conocer una serie de empresas que brindan cursos de capacitación en diversas áreas:

#### INFORMACIÓN SOBRE ORGANIZACIONES QUE IMPARTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

EMPRESA	TEL.	PAGINA WEB	CURSO	DÍAS A IMPARTIR	DURACION	VALOR
Intecap	23310117	www.intecap.gob.gt	Servicio al cliente Computación	Confirmar calendarización	3 meses 3 meses Tiene alternativas de capacitación en línea o vía internet	Q125.00 Q125.00
Ministerio de Economía	22383330	www.mineco.gob.gt	Servicio al cliente Comunicación Motivación	Todos los días	Tienen el sistema de consulta en línea	
Servicios Empresariales Morales	55266083	semicapitaciones@hotmail.com	Servicio al cliente Motivación Ventas Liderazgo Mercadeo Mejoramiento continuo	Sábados en la tarde y domingo todo el día horario a seleccionar	Incluye: 2 horas de capacitación y coffee break Incluye: 2 horas de capacitación en instalación de la ferretería	Q3,000.00 Q2,000.00
Culmen Internacional	23332530	www.culmen.com.gt	Servicio al cliente Creación nuevas empresas Motivación Ventas Liderazgo Mejoramiento continuo	Confirmar calendarización	Duración 4 horas precio por persona	Q700.00

Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

#### 4. Seguimiento inmediato después del entrenamiento



Es aconsejable que dentro de las dos semanas siguientes, el propietario o administrador se reúna con los empleados que acaban de recibir el curso de entrenamiento, para realizarles una evaluación donde den a conocer:

- ◆ La impresión que les dio el programa
- ◆ Lo aprendido durante la capacitación
- ◆ Objetivos que se lograron
- ◆ Los temas de capacitación que le gustaría al empleado fueron impartidos
- ◆ La forma de poner en práctica lo aprendido

#### 5. Organización de una pequeña biblioteca con temas de motivación y de servicio

Para apoyar la educación del personal es importante crear una pequeña biblioteca de temas que motivan al personal y fortalecen el conocimiento de cada persona, utilizando un mueble con entrepaños para poder colocar audiocasetes, videocasetes y libros de temas afines que orienten a brindar un buen servicio al cliente dentro de lo cual se sugiere tener:

- ◆ La comunicación
- ◆ La solución de conflictos
- ◆ El servicio al cliente
- ◆ Relaciones humanas
- ◆ Cómo tratar con gente difícil
- ◆ Cómo hacer una presentación
- ◆ Destrezas administrativas
- ◆ Manejo de conflictos
- ◆ La negociación
- ◆ Solución de problemas
- ◆ Dirección de reuniones eficaces
- ◆ Administración del tiempo
- ◆ Servicio de calidad



- ◆ Motivación
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Liderazgo
- ◆ Ventas

## **6. Desarrollo de un programa de capacitación de servicio al cliente**

### **6.1 Antecedentes**

Ferretería La Herramienta Veloz, está interesada en fomentar y desarrollar una mejora continua en la calidad de servicio en su personal.

Además desea fortalecer su política de satisfacción y mejorar los estándares de calidad de servicio al cliente en su organización.

Seguidamente se le presenta una propuesta de capacitación para el personal.

### **6.2 Presentación del seminario**

El seminario de EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, ha sido diseñado con el propósito de proporcionar y sensibilizar a cada participante ferretero, la importancia de desarrollar cultura de servicio.

El desarrollo del programa de capacitación va dirigido a todos los empleados ferreteros. Se llevará a cabo en el salón los cedros del Hotel Real Intercontinental Guatemala, ubicado en la 14 calle 2-51, zona 10, segundo nivel

Éste programa de capacitación tiene como propósito desarrollar, mejorar y reforzar las competencias de servicio que son necesarias fortalecer en todo el personal y que permita incrementar los estándares de satisfacción y consecuentemente los resultados de la organización.



### **6.3 Objetivo del seminario**

Brindar a cada participante una serie de herramientas que le permitan poder brindar un servicio de excelencia a clientes internos y externos de la ferretería La Herramienta Veloz.

### **6.4 Agenda a desarrollar**

#### **Contenido básico**

El servicio empieza con gran actitud de cada uno de los colaboradores de la empresa.

#### **Módulo I ( 4 horas)**

- ◆ ¿Por qué prestar un buen servicio?
- ◆ ¿Qué es el servicio al cliente?
- ◆ ¿Dónde está la calidad?
  - Servicio básico
  - Servicio Esperado
  - Servicio Extraordinario
- ◆ De la atención a la satisfacción
  - Debemos conocer a nuestro cliente
  - No basta querer hacerlo
- ◆ De la satisfacción a la fidelización
  - El cliente nos prefiere
  - La fidelización siempre involucra sentimientos
- ◆ Gestión del servicio
  - El proceso del servicio
  - Selección del personal
  - Capacitación del Personal
  - Componentes necesarios para brindar un buen servicio
  - Administración de quejas y reclamos

## **Módulo II (4 horas)**

### **Seguimiento a la capacitación**

Para darle continuidad al programa de capacitación que se ha desarrollado, es necesario desarrollar un segundo módulo que ayude a complementar y reforzar los temas que se han impartido con anterioridad para ampliar el conocimiento del participante. Esta actividad se deberá llevar a cabo en un lapso no mayor a dos meses del primer módulo.

#### **Fortaleciendo la cultura de servicio al cliente**

- ◆ Comunicación eficaz en beneficio de un buen servicio
- ◆ Las relaciones humanas en el servicio al cliente
- ◆ Trabajo en equipo un enfoque de servicio
- ◆ Liderazgo para la toma de decisiones
- ◆ Administración eficaz del tiempo
- ◆ Racismo y discriminación

### **6.5 Metodología**

El seminario se desarrolla con base a una metodología que propicia la participación de cada persona, trabajando en temas concretos que impactan el servicio de la empresa y desarrollando planes de acción que permitan a los propietarios o administradores, tomar decisiones proactivas.

### **6.6 Instructores**

Culmen Internacional cuenta con una red nacional de instructores altamente calificados, seleccionados por su solidez académica, experiencia en procesos de entrenamiento, constante actualización en metodologías de aprendizaje y con el compromiso serio de ofrecer resultados a través de su calidad de exposición.

### **Perfil del Instructor de Culmen Internacional**

- ◆ Todos los instructores han participado en seminarios de las principales. cámaras, gremiales y asociaciones empresariales de Centroamérica.
- ◆ Solidez académica y experiencia profesional en el mundo de los negocios.
- ◆ Actualización constante.
- ◆ Cuenta con más de 5 años de experiencia en el ramo.
- ◆ Profesional respetable en el mundo de los negocios.
- ◆ Ha impartido clases en las distintas universidades nacionales.
- ◆ Ha brindado consultorías y asesorías a empresas nacionales y extranjeras.

### **6.7 Inversión**

La inversión de los seminarios de **EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE Y FORTALECIENDO LA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE** serán impartidos por 1 instructor para un grupo de 10 integrantes de:

Módulo I (4 horas)

Q. 3,250.00 IVA Incluido (Q.325.00 por participante)

Total de inversión por el módulo de 4 horas y diez integrantes Q.3,250.00

Módulo II (4 horas)

Q. 3,250.00 IVA Incluido (Q. 325.00 por participante)

Total de inversión por el módulo de 4 horas y diez integrantes Q.3,250.00

Total por los dos módulos: Q. 6,500.00

### **6.8 La propuesta incluye**

- ◆ Un instructor de Culmen Internacional
- ◆ Manual del participante: de apoyo, actualizado y diseñado específicamente para que cada participante pueda utilizarlo en su puesto de trabajo

- ◆ Diploma avalado por Culmen Internacional
- ◆ Estudio de casos
- ◆ Proyección de video específicos
- ◆ Trabajo en grupo interactivo y práctico para poner en práctica los conocimientos adquiridos
- ◆ Salón
- ◆ Alimentos para los participantes.

### **6.9 Términos de contratación**

Al aceptarse los términos generales sobre los contenidos del seminario, se procederá a suscribir el contrato respectivo en el cual se pactarán las condiciones acordadas.

### **6.10 Fecha en que se impartirá**

Queda a discreción y evaluación del propietario con Culmen Internacional, el establecimiento de las fechas en que se impartirá la capacitación y el reforzamiento en el tema de servicio al cliente.

## **7. Evaluación de la capacitación**

Para conocer los resultados que se han obtenido como consecuencia de la capacitación que ha sido impartida es importante saber cuales han sido las impresiones que el personal ha experimentado durante el desarrollo de la capacitación y en que ha contribuido a mejorar o corregir los procesos que en el desarrollo de su trabajo lleva a cabo. Para ello es necesario que como última actividad del programa de capacitación se traslade una boleta a cada participante, como a continuación se presenta:

## BOLETA PARA EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_

Agradecemos su participación en el desarrollo de este programa de capacitación; así mismo solicitamos su colaboración para que nos de a conocer a través del llenado de esta boleta sus comentarios acerca de lo siguiente:

### CONOCIMIENTO Y DIDÁCTICA DEL INSTRUCTOR

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### MATERIAL DE APOYO UTILIZADO

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ¿LLENA SUS EXPECTATIVAS EL TEMA IMPARTIDO?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ¿CUÁL ES SU CALIFICACIÓN CON RESPECTO A LAS INSTALACIONES?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ¿Qué otros cursos le gustaría recibir?


### Comentario o sugerencia adicional


Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

## ANEXO 6

# GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE



# ÍNDICE

Introducción

I. Objetivos

II. Guía de servicio al cliente

1. Interacción cliente-vendedor
2. Interacción cliente-instalaciones
3. La forma de escuchar activa y eficazmente al cliente
4. Actitudes positivas en el lenguaje corporal
  - 4.1 Contacto visual
  - 4.2 Expresiones faciales
  - 4.3 Postura y movimiento del cuerpo
  - 4.4 Gestos con las manos
  - 4.5 Contacto físico
  - 4.6 Distancia física
5. Cuidado en el aseo
  - 5.1 Cómo se ve el asesor de ventas ante los ojos del cliente
  - 5.2 Cómo se ven las áreas de trabajo del personal ferretero
6. El tono de voz
7. Como contestar el teléfono
  - 7.1 Contestar el teléfono cuando suene de una a tres veces
8. Como manejar conflictos entre compañeros de trabajo
9. Errores que no se deben cometer en el servicio al cliente
10. Ofrecer atención y cortesía a los diferentes tipos de clientes
  - 10.1 Cliente silencioso
  - 10.2 Cliente lento
  - 10.3 Cliente manipulador
  - 10.4 Cliente metódico
  - 10.5 Cliente desconfiado
  - 10.6 Cliente obstinado
  - 10.7 Cliente escéptico
  - 10.8 Cliente pesimista

10.9 Cliente impulsivo

10.10 Cliente discutidor

11. Léxico y conducta adecuada

12. Manejo de conflictos

13. Ser un buen modelo para su personal en el servicio al cliente

14. Imagen empresarial



## **INTRODUCCIÓN**

Toda empresa necesita trazarse metas muy bien definidas en cuanto a logros a alcanzar, canalizados como producto de brindar un servicio de excelencia, para llegar a grandes resultados; no se necesita realizar grandes desembolsos, sino mas bien significa el abordaje de un camino de mejora continua e integrada que no tiene fin, en donde el recorrido se encuentra bien cimentado con el uso de herramientas bien definidas y el empleo y confianza de la capacidad humana para alcanzar la cima de la excelencia.

Mejorar notablemente el servicio al cliente, requiere que todo el personal de la empresa ferretera, trabaje en estrecha relación de armonía y colaboración para llegar a conquistar ésta meta.

La guía de servicio al cliente, es una herramienta encaminada a mejorar la calidad en la prestación del mismo, tanto para el cliente interno como externo de la organización ferretera.

## **I. Objetivos**

- ◆ Elaborar una guía orientada a maximizar la calidad en el servicio al cliente interno y externo a través del mejoramiento de la calidad en la prestación del mismo.
- ◆ Generar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de éste modelo.
- ◆ Concienciar a todo el personal de la empresa ferretera, sobre la importancia del seguimiento y aplicación de ésta herramienta, con el propósito de elevar la calidad del nivel de servicio que se presta y satisfacer las necesidades de los clientes.
- ◆ Provee las herramientas pertinentes para el servicio al cliente interno y externo.

## II. GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

### 1. Interacción cliente-vendedor

La mayoría de los clientes juzgan al establecimiento ferretero por la calidad de servicio recibido, la forma en que son atendidos, lo que ven y oyen y lo que experimentan durante su visita. Por ello es importante que el propietario o administrador concientice al personal ferretero, que es responsabilidad de todos ayudar a crear y mantener un ambiente donde los clientes se sientan bienvenidos y que se les valora. Para ello se sugiere que al momento que llegue un cliente a la organización ferretera se sigan los siguientes pasos, expresando una bienvenida cordial:



ILUSTRACIÓN DE LA INTERACCIÓN CLIENTE - VENDEDOR

¿Qué hacer?	Ejemplo
Dirigirse a la persona, levantando la vista, sonriendo y mirando al cliente a los ojos e indicar su nombre	Señor, señora, señorita, joven
Saludarlo	Buen día, buena tarde según sea el caso.
Darle la bienvenida	Bienvenido, bienvenida a...
Presentarle la empresa ferretera	Ferretería La Herramienta Veloz.
Indicarle que es un gusto tenerle en la empresa ferretera	Es un gusto tenerle con nosotros.
Preguntarle como o en que forma le puede ayudar.	¿Cómo le puedo ayudar?

Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

Si un grupo de clientes llega al centro ferretero al mismo tiempo, saludarlos a todos cordialmente como ya se ha indicado, invitándolos a tomar asiento en los bancos respectivos si así procede, proporcionándoles información referente a promociones existentes del mes, mientras pueden ser atendidos. Al mismo tiempo, se sugiere colocar un dispensador para agua pura con opción para agua fría y caliente en la entrada del establecimiento ferretero en un lugar estratégico, para que mientras el cliente espera ser atendido; si ese fuera el caso, pueda degustar un vaso de agua pura.

Al presentarse una situación de esta naturaleza, sino es posible atender en forma rápida al primer cliente que se ha seleccionado, para no hacer esperar a los demás clientes, se hace necesario que el dependiente de mostrador, emplee su habilidad de atención al cliente, intercalando la atención del primer cliente con un segundo o inclusive un tercero, dándole tiempo a los primeros clientes para que puedan evaluar o conocer los productos que desean comprar y tomar decisión de compra, mientras se puede atender al siguiente que seguramente necesitará consumir algo más inmediato. Esto optimiza la atención de varios clientes al mismo tiempo, haciéndoles sentir que su visita es importante, que su tiempo es valioso y que existe el deseo de atenderles.

Prestar asistencia al cliente de acuerdo a la clase de productos que necesita adquirir, como por ejemplo: ubicación del producto, marca, garantía, accesorios adicionales si aplica y ofrecerle otro tipo de productos relacionados a la naturaleza del que desea comprar.

Asegurarse de haber resuelto cualquier interrogante que pudiese haber surgido dentro del establecimiento por parte del cliente, de cualquier producto o accesorio que se dispone para la venta.

Si se observa que el cliente muestra disponibilidad de tiempo, invitarlo a que llene una de las boletas que se tienen para evaluación de control de servicio dentro de la ferretería, para así conocer cuales son las opiniones de los mismos con relación al servicio que se presta y poder así adoptar las medidas correctivas del caso.

- ◆ En el desarrollo de esta actividad, para estimular al cliente se puede aprovechar la ocasión de obsequiar un lapicero con publicidad de la ferretería, mismo que le ha servido al cliente para llenar su boleta.
- ◆ Después de que el cliente haya llenado la boleta, se le deberá indicar que la deposite en el buzón respectivo, que previamente se ha instalado para éste efecto.
- ◆ Invitar al cliente a que siga visitando el establecimiento más seguido para que pueda aprovechar futuras promociones.
- ◆ Palabras de despedida para el cliente que visitó el establecimiento ferretero, como por ejemplo: gracias por su compra, fue un gusto haberle tenido con nosotros, ha sido un placer servirle, esperamos que vuelva, que tenga muy buen día, buena tarde, etc.



## **2. Interacción cliente-instalaciones**

Como parte del servicio que debe brindar la organización ferretera es conveniente que las instalaciones tengan una buena apariencia, limpieza y sean acogedoras. Esto contribuirá a que desde que el cliente ingresa al centro ferretero, sienta que en ese establecimiento valoran la visita de cada uno de los compradores. Para mantener las instalaciones con estándares de calidad aceptables se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- ◆ Proporcionar bancos especiales para que los clientes se sienten, mientras son atendidos.
- ◆ Darle ordenamiento lógico y mantener limpio los exhibidores de mercadería (esto se puede trabajar por marcas de producto, por tamaño del producto, por naturaleza del producto, entre otros), de modo que proyecten una imagen agradable y motivadora.

- ◆ Colocar el material publicitario de los diferentes productos, en los lugares estratégicos que cada establecimiento tenga sin bloquear la visibilidad de los productos que exhiben, evitando la saturación de los mismos.
- ◆ Colocar basureros en puntos estratégicos, brindándole la facilidad al cliente de poder depositar la basura que por cualquier naturaleza necesite desechar.
- ◆ Brindar la facilidad de acceso a servicio sanitario para clientes que lo soliciten.
- ◆ Mantener la fachada de la empresa ferretera bien pintada e identificándola.
- ◆ Elaborar listas de verificación para las tareas de limpieza diaria, semanal y mensual



### **3. La forma de escuchar activa y eficazmente al cliente**

El personal de la organización ferretera tiene que ser creativo para descubrir lo que los clientes quieren y cuando se lo manifiesten, deben de escuchar sin ponerse a la defensiva. El colaborador debe poseer la capacidad de escuchar atentamente todo lo que el cliente le está diciendo, responder a las preguntas del comprador y explicarle cuáles son las opciones que tiene. Para tener mejores resultados es importante que el propietario o administrador y los empleados tomen en cuenta lo siguiente:

- ◆ Dejar de lado todas las demás actividades mientras escucha, tales como hacer anotaciones u ordenar papeles.
- ◆ Escuchar hasta que el cliente deje de hablar. Interrumpir solamente cuando sea necesario para aclarar algo que él haya dicho.
- ◆ Prestar atención al tono de voz y escuchar las palabras que puedan indicar cómo se siente el cliente en ese momento.
- ◆ Observar el lenguaje corporal para tratar de captar algunos indicios de lo que el cliente piensa acerca de lo que se le está diciendo. Por ejemplo, el comprador baja la mirada o sonrío cuando se le está hablando.

- ◆ Hacer preguntas hasta lograr comprender todo lo que le están diciendo.
- ◆ Volver a formular cualquier información compleja que el cliente esté comunicando y preguntar si ha comprendido correctamente.
- ◆ En todo tiempo, no olvidar fijar la mirada a la vista del cliente.



#### **4. Actitudes positivas en el lenguaje corporal**

El lenguaje corporal ocupa un lugar muy importante dentro de lo que es la atención y servicio al cliente, debido a que con un gesto, con una mirada o con una sonrisa, el dependiente de mostrador puede conquistar la voluntad del cliente e invitarlo a que compre. Es importante tomar en cuenta, que las cosas sencillas que se hacen al emplear el lenguaje corporal producen un impacto muy grande. A continuación se presentan los aspectos básicos del lenguaje corporal que se sugieren sean de observancia, adoptados y aplicados por el personal ferretero en la interrelación con los clientes:



##### **4.1 Contacto visual**

Al momento del ingreso de un cliente a la empresa ferretera, el colaborador debe tener contacto visual, brindando una mirada suave, observando el rostro de la persona y no solamente a los ojos. A medida que vayan conversando, alejar la mirada de vez en cuando para no desconcertar al cliente.

Es conveniente tomar en cuenta que no se debe exagerar al mirar al cliente de arriba abajo y no apartar los ojos de él, porque esto ocasionaría nerviosismo e incomodidad, lo que concluiría en que se retire del establecimiento antes de dirigir una palabra.

Cuando un cliente está hablando con un dependiente de mostrador, éste debe de evitar mirar constantemente alrededor del recinto ferretero y no al cliente;

una actitud de esta naturaleza da la impresión de que el colaborador tiene algo más importante que hacer que oír al cliente.



#### **4.2 Expresiones faciales**

La expresión facial debe crear un tono positivo, incluso antes de empezar a hablar. Se sugiere mantener una expresión facial relajada y agradable; pero en ocasiones que los clientes estén preocupados e incómodos, se hace necesario que el dependiente de mostrador ajuste su expresión facial para acomodarse en ese momento al estado de ánimo del cliente, sin perder la actitud positiva que motive al cliente a seguir visitando el establecimiento ferretero.

#### **4.3 Postura y movimiento del cuerpo**

En particular el movimiento del cuerpo y su postura, muestran el nivel de energía de la persona y el interés que en el dependiente de mostrador tiene, por lo que el cliente le está diciendo.

Para mostrar que el colaborador sí está escuchando y está interesado en la conversación que sostiene con el cliente, se sugiere que tome en cuenta lo siguiente:

- ◆ Asentir con la cabeza, es especialmente funcional cuando un cliente está exponiendo algo, y el dependiente de mostrador no quiere interrumpirlo, pero quiere que vea que sí lo está escuchando.
- ◆ Mirar al cliente a la cara, al girar todo el cuerpo y no sólo la cabeza hacia el cliente, el dependiente de mostrador le está diciendo que él merece toda su atención; sin embargo, si mira hacia otra parte, esta actitud puede hacerle pensar al cliente que está pensando en otra cosa.
- ◆ Inclinarsse hacia adelante: cuando conversa con un cliente el dependiente de mostrador, debe inclinarse levemente hacia él para indicarle que está interesado en lo que está diciendo;



cuando un cliente está expresando emociones profundamente sentidas con una leve inclinación, le estará indicando al cliente de que realmente están escuchando y entiende lo que él le está diciendo.

#### **4.4 Gestos con las manos**

De acuerdo al estado de ánimo de las personas, en forma espontánea se suele hacer movimientos que indican la condición de la persona en el momento, ésta puede ser muy efusiva o bien de enojo o desesperación entre otras, el colaborador ferretero debe aprender a tener control con los movimientos naturales que ejerce con las manos, para que estos gestos, no causen distracción o contrariedad con el cliente que se esté tratando. A continuación se presenta un listado de los movimientos más usuales a los cuales se les debe poner atención:

- ◆ Cerrar un catálogo, retirar un muestrario o guardar la calculadora de bolsillo. Al realizar este tipo de acciones se está dando a entender que el dependiente de mostrador está dispuesto a terminar la reunión o la conversación con el cliente, limitándolo dependiendo de la naturaleza del cliente a ya no preguntar por más productos.
- ◆ Ejercer movimiento de dedos sobre el mostrador, estantería u otro. Una actitud de esta naturaleza, va a demostrarle al cliente que está atendiendo el dependiente de mostrador que existe impaciencia, frustración o desesperación en ese momento.
- ◆ Movimientos repetidos de abrir y cerrar un lapicero o un señalador estilo antena. Este tipo de movimiento con las manos demuestra dos condiciones en el dependiente de mostrador: 1) que el colaborador se encuentra incómodo en ese momento y 2) que el vendedor está abstraído en algo que está pensando; por lo tanto este tipo de actitud, hace que el cliente se sienta desairado por la falta de atención.

- ◆ Agitar monedas o llaves dentro del bolsillo, generalmente quiere decir, que el dependiente de mostrador se encuentra impaciente por concluir la atención que en ese momento le está brindando al comprador.



#### **4.5 Contacto físico**

En nuestro medio, la forma más aceptable de contacto físico es darse la mano ó extender el brazo para saludar de brazo a brazo; no sobrepasando del codo hacia el hombro. En este tipo de saludo cortés, es importante demostrar respeto hacia el cliente, especialmente en el caso particular cuando se da la mano, un apretón de mano debe de ser firme, sin apretar demasiado fuerte, para no lastimar de esta forma al cliente o por el contrario, que no sea un saludo con mano débil y caída que cause una mala impresión.

#### **4.6 Distancia física**

En los casos de que no existe un mostrador de por medio, es normal que la comunicación que se tiene con el comprador, diste a uno del otro entre 60cm. a 1.20m., normalmente este espacio crea la intimidad necesaria para una conversación confidencial y que a su vez mantiene una cómoda distancia entre el cliente y el asesor de ventas.

Si el asesor de ventas nota que el cliente con que trata se distancia un poco, esto quiere decir que está tratando de crearse un espacio para si mismo, es conveniente al observar una actitud de esta naturaleza, que el vendedor retroceda y mantenga su distancia, para hacer sentir cómoda y amena la estancia del comprador en el establecimiento ferretero.

#### **5. Cuidado en el aseo**



Un aspecto muy importante dentro del lenguaje corporal, es el aseo que la persona demuestra, una persona limpia y organizada desempeña un papel muy importante en las siguientes áreas:

### **5.1 Como se ve el asesor de ventas ante los ojos del cliente**

La apariencia personal de los integrantes de la organización ferretera, produce un gran impacto en los clientes; las uñas largas, manos sucias, el pelo largo, desordenado o cortes indecorosos en el caso de los varones, así como la falta de aseo bucal y el mal olor del cuerpo pueden determinar la pérdida de clientes que en otras circunstancias estarían contentos de negociar con la empresa ferretera.

De igual forma los uniformes de trabajo sucios o incompletos, también crean una impresión negativa y aunque la mayoría de los empleados ferreteros estén usando sus uniformes completos y limpios, si a uno sólo de ellos le falta o tiene sucia la bata, la camisa, la gorra, el pantalón, los zapatos entre otros, adicionado a un deterioro o ausencia de gafete, este colaborador será el que no pasará desapercibido de inmediato, por lo que los clientes se formarán una impresión de descuido y falta de seriedad concluyendo en una mala imagen para la organización ferretera; los clientes esperan una presentación del personal que sea apropiada para el trabajo que desempeña.

### **5.2 Como se ven las áreas de trabajo del personal ferretero:**



La limpieza e integridad del área de trabajo es especialmente importante si los clientes tienen acceso a él, se darán una idea de cuan competente y organizado es el integrante de la empresa ferretera, si observan que su lugar de trabajo está bien organizado y pulcro.

El cliente interno debe de acostumbrarse a trabajar en forma limpia y ordenada, esto contribuirá a que como hábito general el establecimiento ferretero, se encuentre debidamente ordenado, limpio y distribuido en forma lógica para facilitar no sólo su mantenimiento general, sino para localizar cualquier artículo y suministro que sea necesario utilizar.

## 6. El tono de voz

Dentro del lenguaje de todo ser humano el tono de voz desempeña un papel muy importante para el intercambio o comunicación entre las personas, con el tono de voz, un asesor de ventas ferretero motivará a un cliente potencial a considerar determinada compra o caso contrario, ocasionará el retiro inmediato de la persona.

En el caso particular de la atención al cliente por teléfono, la fonética empleada por el asesor de venta invitará al posible comprador a concretar la compra que lo ha motivado a llamar al establecimiento ferretero; sin embargo el tono de voz desagradable y poco hospitalario, ocasionará que el cliente no desee continuar con la conversación, perdiéndose la oportunidad de generar un nuevo cliente y con ello más ventas para la organización ferretera.

En atención a la importancia que representa el tono de voz en el servicio al cliente, es vital que el personal ferretero tome en cuenta los siguientes factores:

### MODULACIÓN DE LA VOZ

<b>Atención por teléfono</b>	<b>Atención persona a persona</b>
El empleado ferretero al momento de atender la llamada de un posible cliente, debe reflejar en la modulación de su voz, un alto grado de interés y energía desde su saludo; se sugiere que sonría cuando conteste el teléfono, que practique la acentuación de las palabras y utilizar un tono agradable y sonoro al oído del cliente.	La modulación de la voz, va de la mano con el lenguaje corporal, debido a que el cliente no solo estará escuchando la forma en que el asesor ferretero se está dirigiendo a él, sino también observando cada movimiento o gesticulación que el asesor de ventas realiza al momento de atenderle.

Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

## CONTROL DEL VOLUMEN DE LA VOZ

<b>Atención por teléfono</b>	<b>Atención persona a persona</b>
Es importante que la persona que atiende por teléfono, adecue el volumen de voz, derivado de la nitidez auditiva que se tenga en la comunicación, en algunos casos es necesario alzar la voz, para que la persona que ha llamado pueda escuchar con claridad lo que le están diciendo.	Debe de tomarse en cuenta que el nivel del volumen de la voz del asesor de ventas ferretero debe depender mucho del cliente al que esté tratando, debido a que si llega a la ferretería un cliente que está contrariado y gritando, el asesor de ventas debe comportarse profesionalmente, comenzar hablando con volumen bajo de voz.

**Fuente:** elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

## AL RITMO DEL CLIENTE

El mantener una velocidad muy parecida a como el cliente habla, representa una buena herramienta para establecer una buena relación entre el asesor de ventas ferretero y el comprador. El cliente reaccionará de una mejor forma, se sentirá más cómodo y mejor tratado cuando la persona que le atiende, maneja un ritmo en la conversación adecuado para el mismo, éste comprenderá mejor la propuesta del vendedor y se sentirá satisfecho de estar en el lugar donde le escuchan y lo atienden como el cliente espera.

**Fuente:** elaboración propia como aporte para la presente propuesta.



### 7. Como contestar el teléfono

El teléfono es una herramienta vital de comunicación dentro de toda organización, todo miembro de la empresa ferretera, debe saber como contestar una llamada telefónica, debido a que en muchas ocasiones, se convierte en el primer contacto del cliente con la organización y dependiendo de la primera impresión que reciba el cliente que está llamando, así será el estado de ánimo y motivación que manejará durante la conversación,

especialmente cuando se trata de la solicitud de algún bien o servicio que la empresa ferretera ofrece.

Para cuidar la presentación de la empresa por teléfono, se hace necesario mantener reglas relacionadas a la forma de atender una llamada telefónica, mismas cuya observancia ayudarán al personal a no cometer errores. En tal sentido, es necesario que el personal ferretero preste atención a las siguientes recomendaciones:

### **7.1 Contestar el teléfono cuando suene de una a tres veces**

Se recomienda por norma general, que el empleado ferretero no deje que el teléfono suene más de tres veces antes de contestar, debido a que en el otro extremo, hay una persona esperando una pronta respuesta, que necesita ser tratada con cortesía como parte de un buen servicio al cliente.

A continuación se presenta la sugerencia de una estructura ideal para contestar llamadas, con la cual el colaborador ferretero estará dando una imagen de seriedad y servicio al cliente, que desea comunicarse con la empresa ferretera. Se recomienda colocar una impresión de la siguiente propuesta en los lugares donde se tenga aparatos telefónicos, para que sirva como recordatorio a los colaboradores.

## LA FORMA EFICAZ PARA ATENDER UNA LLAMADA TELEFÓNICA

<b>Llamada Externa</b>	<b>Traslado de llamada de planta a una extensión o llamada interna</b>
<b>Antes de contestar:</b> Sonría	<b>Antes de contestar:</b> Sonría
<b>Saludo.</b> Buen día, buena tarde o lo que sea apropiado.	<b>Saludo.</b> Buen día, buena tarde o lo que sea apropiado.
<b>Nombre de la Empresa.</b> Ejemplo: Ferrería la Herramienta Veloz.	<b>Nombre del Departamento.</b> Ejemplo: Departamento de Ventas.
<b>Nombre de la persona que atiende la llamada.</b> Ejemplo: Le atiende María Juárez.	<b>Nombre de la persona que atiende la llamada.</b> Ejemplo: Le atiende Juan Pérez.
<b>Requerir nombre de la persona que llama.</b> Ejemplo: ¿Con quién tengo el gusto?	<b>Requerir nombre de la persona que llama.</b> Ejemplo: ¿Con quién tengo el gusto?
<b>Frase complemento:</b> Ejemplo: Sr. Sra. (nombre de la persona) ¿Cómo le puedo ayudar?	<b>Frase complemento:</b> Ejemplo: Sr. Sra. (nombre de la persona) ¿Cómo le puedo ayudar?
<b>Durante la conversación:</b> Seguir tratando por su nombre a la persona que es atendida.	<b>Durante la conversación:</b> Seguir tratando por su nombre a la persona que es atendida.
<b>Despedida.</b> Ejemplo: Fue un gusto atenderle, esperamos nos contacte de nuevo. Importante: El asesor ferretero debe ser el último en colgar el teléfono, esperando por si el cliente necesita algo más.	<b>Despedida para cliente externo.</b> Ejemplo: Fue un gusto atenderle, esperamos nos contacte de nuevo. <b>Despedida para cliente interno.</b> Ejemplo: Estamos para servirle. El proveedor debe ser el último en colgar el teléfono.

**Fuente:** elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

Si después de haber entablado comunicación con el cliente que llama, no puede ayudarle el asesor ferretero, por cortesía lo que si puede hacer, es tomar un mensaje donde conste el nombre de la persona que llama, motivo

de la llamada y número de teléfono, favoreciendo con esto la causa de las buenas relaciones con el cliente.

◆ **En una llamada telefónica, solicitar al cliente que espere**

Después de atender la llamada telefónica, puede haber varios factores por los cuales la persona que atiende el teléfono, no pueda dar solución en ese momento al cliente que la solicita, podría ser por ejemplo: falta de información inmediata acerca de lo que solicita el cliente, necesidad de consultar con alguien dentro de la empresa, etc.

De presentarse uno de estos casos, se sugiere que la persona que contesta el teléfono, pregunte al cliente si puede esperar, un momento e indicar al cliente porqué tiene que esperar y dar un cálculo aproximado de cuanto tiempo tendrá que permanecer en línea.

◆ **Cuando un empleado ferretero llama a un cliente**

Para obtener resultados positivos cuando un colaborador ferretero efectúa una llamada telefónica, es conveniente que tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Salude a la persona que está llamando, para este efecto podrá tratarla por su título profesional, nombre o apellido, de acuerdo al grado de confianza que tenga con la misma.
- Identifíquese con su nombre y apellido.
- Presentar el nombre del plantel ferretero para el cual trabaja.
- Exprese cuidadosamente la razón que motiva la llamada.
- Una vez detallado el motivo de la llamada, se deberá dar seguimiento siendo amable y breve sin importar el motivo de la misma.
- Despedirse amablemente.



## **8. Como manejar los conflictos entre compañeros de trabajo**

Existe una gran diferencia entre el manejo de conflicto con los compañeros de trabajo y el manejo de conflicto con los clientes, esta gran disimilitud es notable en que el cliente externo va y viene, contrario al cliente interno, que generalmente se encuentra todo el tiempo dentro de la organización ferretera.

Todos los puntos expuestos relacionados con el trato de clientes difíciles, son aplicados para el manejo de conflicto entre colaboradores; sin embargo, se requiere de otras habilidades cuando se torna complicada la comunicación entre compañeros. Establecer una buena relación y saber resolver conflictos entre colegas, refleja como resultado menos estrés para el colaborador y un mejor servicio para el cliente externo.

Para solventar maduramente una fricción existente entre compañeros de trabajo, se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

- ◆ Dejar que la otra persona diga la última palabra.
- ◆ Dejar un intervalo de cinco segundos antes de responder.
- ◆ Utilizar frases que demuestren empatía o disculparse por el malentendido.

## **9. Errores que no se deben cometer en el servicio al cliente**

En la atención al cliente, de acuerdo a la situación que se esté presentando, usualmente el colaborador ferretero suele decir frases que resultan incorrectas, porque denotan falta de interés y menosprecio en el servicio que se presta. Seguidamente se presenta una tabla comparativa de frases que no se deben decir, en contra posición a las frases que se deben utilizar en la conversación con el comprador, ya sea la atención personalizada o por teléfono:

## LO QUE NO SE LE DEBE DECIR AL CLIENTE

FRASE INCORRECTA	FRASE CORRECTA
No sé	Voy a averiguarlo
No	Lo que puedo hacer es....
Ése no es mi trabajo	Quien lo puede ayudar es....
Tiene razón; esto está muy mal	Comprendo su frustración
Yo no tengo la culpa	Veamos que se puede hacer al respecto
Usted tiene que hablar con mi jefe	Voy a ayudarle
¿Para cuándo lo quiere?	Haré todo lo que pueda
Cálmese	Lo siento
Ahora estoy ocupado	Espéreme un momento
Llámemme luego	Yo lo llamaré más tarde

Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

### 10. Léxico y conducta adecuada

El personal de las organizaciones ferreteras debe de manejar un léxico apto de acuerdo a la naturaleza del producto objeto de comercialización en estos centros de negocio. Por el campo de uso y aplicación de esta línea de productos, es evidente que entre el personal ferretero se maneje terminología técnica que en muchos de los casos es empleada en los manuales o instructivos de las herramientas que se distribuyen; adicionalmente se hace necesario tener control de los diferentes nombres caprichosos que en determinadas regiones del país se manejan, para referirse a los distintos productos ferreteros. Esto es necesario porque el asesor de ventas ferretero debe de estar preparado para el tipo de clientela que visite un centro de negocios de esta naturaleza. Es evidente que no con toda la clientela que visita estos establecimientos se podrá manejar el mismo léxico porque la cultura y escolaridad entre las personas puede variar.

## **11. Manejo de conflictos**

A fin de sentir mayor confianza y ayudar a los clientes en situaciones difíciles, el personal necesitará saber qué opciones se le puede ofrecer a un cliente cuando trata de calmar su disgusto o frustración.

El personal puede practicar el manejo de estas situaciones durante el programa de capacitación o práctica entre los mismos colaboradores; a modo de adquirir mayor experiencia en la resolución de problemas satisfactoriamente para los clientes, dejando saber al cliente que a la organización le interesan sus problemas.

Como parte de la capacitación, el personal podrá trabajar en forma conjunta para desarrollar pautas que reflejen el contenido de estas discusiones y proporcionen un enfoque flexible a fin de resolver una diversidad de situaciones. A continuación se presentan algunas recomendaciones que son de gran ayuda, para manejar eventualidades negativas con los clientes:

- ◆ Mantener la calma, se debe recordar que el cliente está insatisfecho con la situación no con la persona.
- ◆ Dejar que el cliente exprese su disgusto, escuchar atentamente para determinar cuál es la causa del enojo.
- ◆ Ponerse en la situación del cliente, tratar de entender sus sentimientos y de comprender la situación desde la perspectiva del cliente.
- ◆ Evitar las justificaciones negativas.
- ◆ Indicar al cliente que se le desea ayudar.
- ◆ Cuando el cliente se calme, hacerle preguntas para llegar al fondo del problema.
- ◆ Adoptar una actitud positiva en la resolución del problema.
- ◆ Identificar la mejor opción.

El manejar situaciones difíciles de los clientes es una capacidad importante. Si se manejan con eficiencia los clientes gustosamente volverán al centro ferretero. Regresarán como clientes satisfechos manteniendo la fidelización de cliente-proveedor.

## **12. Ser un buen modelo para su personal en el servicio al cliente**

Generalmente los propietarios o administradores, no se dan cuenta cuan estrechamente los observan sus colaboradores, esto con el ánimo de seguir el modelo de comportamiento que refleja el jefe ante la presencia de los clientes. Si en el establecimiento ferretero, se le da mucha importancia al tema de servicio al cliente, lo más seguro será, que los trabajadores inmediatamente juzguen al jefe y su comportamiento con los mismos.

Como líder, el primer paso que debe dar, para estimular a sus empleados a prestar un servicio de excelencia, es demostrar en forma determinante, las actitudes y los comportamientos que quiere que ellos tengan con los clientes, con esta disposición, sus colaboradores pueden juzgar, cuán serio es el compromiso de la empresa ferretera, que va desde el jefe hacia cada uno de los trabajadores.

Para ello es necesario que el propietario o administrador tome en cuenta las siguientes sugerencias, que de acuerdo a la observancia de cada una de las mismas, facilitará la forma de 'como actuar diariamente ante sus empleados', para que con su ejemplo, se fomente a través de esta motivación, un clima de confianza que permita en forma espontánea, brindar un servicio de excelencia, tanto para el cliente interno como externo:

- ◆ **Comenzar bien el día.** Tan pronto como vea a los colaboradores les debe transmitir una sonrisa y un saludo cordial (esta sería la actitud que reflejaría ante la presencia de un cliente), esto contribuirá a motivar a los colaboradores a demostrar un dinamismo positivo en el desempeño de su trabajo.

- ◆ **Analizar lo que siente.** El propietario o administrador si se disgusta con uno de sus colaboradores, debe evitar desahogarse con él en forma negativa. Ante una situación de esta naturaleza se sugiere:
  - ◆ Conserve la calma.
  - ◆ Resuelva el asunto en privado, no delante de otras personas.
  - ◆ Indique con claridad el motivo de la contrariedad, para que los empleados no tengan que adivinar, por qué lo está.
  - ◆ Darle al colaborador la oportunidad de emitir su opinión, para evitar que la plática sea de una sola vía.
  - ◆ Concluya en una solución de común acuerdo.
- ◆ **Hacer lo correcto.** Cuando se le presente un caso de cliente difícil, los colaboradores le observarán cuidadosamente, para evaluar su desenvolvimiento en una situación como ésta. Si maneja una situación de éstas con éxito, con su ejemplo demostrará a los empleados la manera de interactuar en situaciones similares.

- ◆ **Respaldar las decisiones de su personal**

Habrán ocasiones, que cuando el cliente no obtiene lo que quiere, solicitará hablar con el dueño o administrador, si el colaborador ha tomado una decisión que se encuentra dentro del marco de políticas de la empresa ferretera y el jefe decide anularla, hará sentir mal al colaborador, causando en ellos actitudes negativas; en situaciones como ésta, se recomienda que luego de hablar con el cliente, discuta sobre el asunto brevemente con el empleado en un lugar aparte; si ambos deciden invertir la decisión, lo más saludable será que el colaborador le comunique al cliente la decisión tomada, esto le ayudará a sentirse facultado y los estimula a ser más flexibles.

- ◆ **Estar dispuesto a aceptar que no sabe la respuesta.**

Habrán ocasiones en que no podrá responder alguna pregunta y deberá admitirlo, aceptar que no lo sabe todo, es una muestra de fortaleza, que hace que los empleados confíen en el jefe y al estar

dispuesto a descubrir las respuestas, estimulará a su personal a hacer lo mismo.

◆ **Aprenda a escuchar**

A menudo se les dice a los colaboradores que deben de escuchar a los clientes y no interrumpirlos, la mejor manera de reforzar este mensaje, es que el propietario o administrador aprenda a escuchar a sus empleados cuando ellos le hablan.

◆ **Dedicar tiempo a platicar con los colaboradores**

Puede emplear unos minutos de su tiempo para intercambiar ideas y de esta forma conocer a sus empleados

◆ **Observar una buena etiqueta telefónica**

El propietario o administrador debe ser el mejor ejemplo de etiqueta telefónica, para los colaboradores.

◆ **Agradecer constantemente al personal**

Fomentar un ambiente de reconocimiento y aprecio, estimulará a los colaboradores a mantener continuamente altos niveles de servicio.

◆ **Decir lo que piensa y pensar lo que dice**

Para ganar la confianza de los empleados, el propietario o encargado debe ser honesto y sincero con ellos. Esto ayudará a que en el momento que tenga que señalar las cosas que están mal, lo asimilen positivamente y apreciarán mucho más cuando los felicite por las labores bien realizadas.

**14. Imagen empresarial**



Los clientes son los mejores jueces para evaluar la presentación del plantel ferretero, como de cualquier otro negocio y dependiendo de la primera

impresión que desde afuera tenga el comprador, lo motivará a entrar a consumir y así mismo formulará sus propias conclusiones de acuerdo a lo que observe. Dentro del servicio al cliente, la presentación e imagen del plantel ferretero y su personal desempeñan un papel estelar ante la vista de todo consumidor.

Para poder conocer como se encuentran las instalaciones del centro ferretero, es conveniente evaluar los siguientes aspectos:

a. Hacer un listado de cada una de las áreas que impactan el carácter general del negocio, por ejemplo:

- ◆ Parqueo exterior
- ◆ Rotulación exterior
- ◆ Entrada principal
- ◆ Recepción o mostrador
- ◆ Diseño
- ◆ Flujo de tráfico
- ◆ Muebles y exhibidor

b. Iniciar el recorrido y examinar cada área incluida en el listado y escribir las impresiones respectivas.

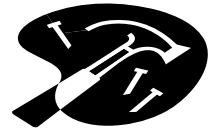
c. Comparación de anotaciones entre el propietario o administrador junto con los colaboradores que realizaron la misma actividad.

d. Corroborar de no olvidar el más mínimo detalle.

Para lograr la efectividad en ésta dinámica, es necesario que el dueño o encargado de la tienda ferretera, con la colaboración de algunos empleados, practiquen esta dinámica cada quince días o cada mes desde muy temprano por la mañana, y así comparen cuales fueron los resultados que obtuvieron de acuerdo a la impresión de cada uno, de tal manera, que implementen un plan de acción para atender aquellas deficiencias evidentemente detectadas.

Este tipo de evaluación ayudará a identificar las áreas en las que se puede lograr aventajar sobre la competencia, fortalecer todos aquellos aspectos que hacen que el plantel ferretero sea único, reflejar la realidad, dando la iniciativa para atender los problemas que deben ser tratados y motivar a enfocarse en los clientes y sus necesidades.



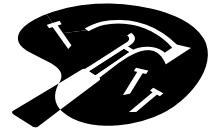


ANEXO 7

# GUÍA DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS AL PERSONAL

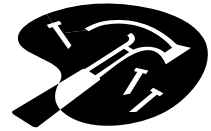
DIRIGIDA AL PERSONAL DE LAS FERRETERÍAS UBICADAS EN EL  
PERÍMETRO DE LA TERMINAL ZONA 4 CIUDAD DE GUATEMALA





## **CONTENIDO**

- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Motivación y recompensas al personal
- IV. Reconocimiento del buen trabajo
- V. Plan de recompensas y reconocimiento
  - 1. Reconocimiento informal
  - 2. Reconocimiento formal
  - 3. Reconocimientos económicos retribuidos en dinero en efectivo
  - 4. Participación en la toma de decisiones

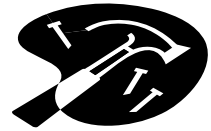


## INTRODUCCIÓN

Para asegurar el buen desempeño de todo el personal, la implementación de un plan de motivación y recompensas dirigido a los empleados resulta efectivo, debido que a través de éste, la empresa traslada a su personal la importancia y el valor que para ellas representan sus empleados, quienes en el seno de la organización se constituyen en la fuerza motriz para el desarrollo de cada una de las actividades que corresponden al curso del negocio.

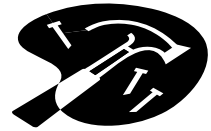
La incorporación de ésta herramienta, facilita al propietario o encargado la diversa aplicación de reconocimientos que procede efectuar, derivado de la obtención de un buen resultado por parte de un empleado.

El contenido de éste instrumento administrativo se encuentra conformado por el reconocimiento del buen trabajo, plan de recompensas y reconocimientos y la participación en la toma de decisiones.



## **Objetivos**

- ◆ Elaborar una guía orientada a maximizar la calidad en el servicio al cliente interno y externo a través del mejoramiento de la calidad en la prestación del mismo.
- ◆ Generar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de éste modelo.
- ◆ Concienciar a todo el personal de la empresa ferretera, sobre la importancia del seguimiento y aplicación de ésta herramienta, con el propósito de elevar la calidad del nivel de servicio que se presta y satisfacer las necesidades de los clientes.



## GUÍA DE MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS AL PERSONAL

### 1. Reconocimiento del buen trabajo

Toda persona para realizar algo con excelencia, necesita tener un objetivo que lo motive llegar a la conquista de ese algo; los colaboradores ferreteros, son las personas que tienen contacto directo con los clientes de la empresa, para desarrollar su trabajo con eficacia y eficiencia, necesitan ser estimulados a través del reconocimiento del mérito por la calidad en la labor que desempeñan.

El colaborador ferretero necesita sentirse valorado e importante para la organización, la empresa que sabe reconocer y recompensar a su personal, genera un ambiente interno de anhelos y metas por alcanzar en cada uno de sus miembros, de tal forma que para mantener un personal altamente motivado, se hace necesario la implementación un programa de recompensas y reconocimientos, para todos aquellos colaboradores que se destaquen en el desempeño diario de sus actividades.

Seguidamente se presenta la propuesta de un plan de recompensas y reconocimientos que se sugiere sea tomado en cuenta, para implementarse como modelo de gratificación para los colaboradores.

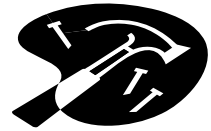
### 2. Plan de recompensas y reconocimientos



#### 2.1 Reconocimiento Informal

Un reconocimiento de esta naturaleza, no requiere de un acto protocolario para ejecutarse, basta simplemente con actuar de inmediato y en el momento oportuno para hacerlo y así levantar la autoestima del colaborador, situación que lo motivará a seguir mejorando cada día. Es importante que el colaborador ferretero tome conciencia de que sus esfuerzos son reconocidos y premiados por la gerencia.

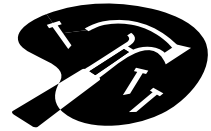
A continuación se presenta un plan de sugerencias que orientarán la forma adecuada de cómo el propietario o administrador debe de llevar a cabo un reconocimiento informal para el personal que está a su cargo:



## RECONOCIMIENTO INFORMAL

<b>Buscar el momento oportuno para realizar el reconocimiento</b>	Cuando el jefe o encargado tenga que dar reconocimiento es importante que lo haga en el momento oportuno y que al mismo tiempo se asegure de que el colaborador le está prestando la atención del caso; es importante señalar una hora y un lugar que sea conveniente para ello. Si se trata de felicitar a todo un equipo de trabajo, será conveniente señalar una hora en la que pueda reunir a todos, para que todos participen del reconocimiento del que forma parte.
<b>Dirigirse a donde están los colaboradores</b>	Cuando tenga que dar un reconocimiento al empleado, debe dirigirse al lugar donde ellos acostumbran estar o donde se sientan más cómodos, como podría ser el lugar donde comen; una actitud de esta naturaleza será más productiva y con mejores resultados.
<b>Mantener contacto visual</b>	Es recomendable que la persona que efectúe el reconocimiento, mantenga un nivel visual igual al de su colaborador, como muestra de sinceridad, viéndolo a los ojos. Probablemente por timidez, el empleado evite verlo a los ojos, por no estar habituados a ser felicitados, comportamiento que generalmente es normal. Importante recordar que el que da el reconocimiento si el caso así lo requiere, no permanezca de pie.
<b>No demorar mucho tiempo antes de hacerlo</b>	Para obtener un mayor impacto debe expresar el reconocimiento tan pronto como sea posible. No esperar alguna ocasión especial de celebración para hacerlo, porque entre más se demore menos impacto producirá el agradecimiento.  Para ofrecer un reconocimiento de impacto, es necesario que el entusiasmo y tono de voz sea reflejado en el rostro de quien da el agradecimiento y el complemento lo harán las palabras que se expresen.

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.



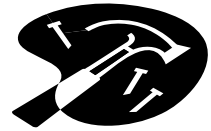
## 2.2 Reconocimiento Formal

Los reconocimientos formales, representan una parte importante para contribuir a mejorar el servicio al cliente, tanto interno como externo, aunque no producen el mismo impacto cotidiano que los reconocimientos informales; son muy importantes porque estos al desarrollarse, contribuyen a confirmar la disposición del propietario o administrador, en reconocer continua e informalmente la labor desempeñada a lo largo de las jornadas en el establecimiento ferretero.

Un programa de esta naturaleza requiere creatividad y tiempo de planificación, porque la persona que diseñe esta metodología, deberá crear una manera sencilla y práctica de evaluar a los ganadores; en esta evaluación debe tomarse en cuenta a todos los departamentos que conforman el centro ferretero, porque como es natural, habrá personal que no tiene contacto directo con los clientes, pero desarrollan una gran labor y con su eficacia y eficiencia, contribuyen a brindar el mejor servicio a nivel organización para los compradores.

Significativamente funcional resulta un programa de recompensas formales, después de que los colaboradores hayan tenido la oportunidad de haber sido capacitados, comprender y poner en práctica las normas de servicio que se espera que ellos apliquen de acuerdo a las políticas del centro ferretero.

Seguidamente se presenta el esquema de un plan, de como llevar a cabo un reconocimiento formal por parte del propietario o administrador hacia sus colaboradores:

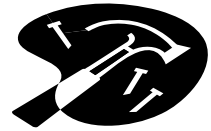


## PLAN DE RECONOCIMIENTO FORMAL

<b>Procurar que los reconocimientos sean interesantes</b>	Importante que el programa de reconocimientos sea atractivo para los colaboradores y por ello debe ser diferente e impredecible cada año, para crear entre el personal un ambiente de emoción por este premio; porque de lo contrario, el empleado pensará que es puro trámite de rutina y perderá el interés en ejecutar su mejor esfuerzo para optar a la gratificación.
<b>Asignar los premios de acuerdo a la personalidad o necesidad de los empleados</b>	Una premiación de esta naturaleza, debe realizarse especialmente durante una ceremonia importante, como el aniversario de la organización ferretera, convivio navideño o alguna otra actividad. De acuerdo a las características o necesidades conocidas del colaborador ganador, será propicio otorgar el premio de reconocimiento, porque una premiación bajo este concepto impresionará y motivará al empleado galardonado a seguir esforzándose en sus tareas diarias.
<b>Reconocer en proporción a lo realizado</b>	Al momento de considerar un reconocimiento para un colaborador, se hace necesario evaluar la magnitud del logro alcanzado, que ha contribuido en beneficio de la empresa ferretera; de acuerdo a la dimensión de los resultados, se debe considerar el premio para no caer en afección de susceptibilidades por reconocimientos de poco valor para grandes logros.
<b>El programa de reconocimientos debe ser ameno y dinámico</b>	El desarrollo de la actividad de otorgamiento de reconocimientos, debe destacarse desde el inicio, por un ambiente alegre y hospitalario; en donde todos los invitados son el motivo de éste evento.

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.



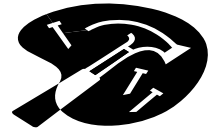


Los programas de recompensas formales e informales más exitosos y bien diseñados son sencillos de administrar, proporcionan a todo el personal la misma oportunidad de participar y ganar; porque tienen reglas sencillas, fáciles de entender y objetivos enfocados a recompensar a los empleados que brinden un servicio de excelencia hacia el cliente.

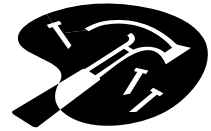
Seguidamente se presenta un listado de reconocimientos de fácil aplicación en la organización ferretera, que contribuirán a generar un cambio de actitud positiva en cada uno de los integrantes del personal, los cuales son susceptibles de aplicación y variación, para no caer en un comportamiento predecible de reconocimiento.

#### **LISTADO DE RECONOCIMIENTOS**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Espacio físico para ingerir alimentos</b>	Adecuar, equipar y decorar un área específica para que el personal deguste del tiempo de refacción y almuerzo. Un pequeño descanso puede incrementar el nivel de energía y productividad.
<b>Reconocimiento empleado del mes</b>	El ganador será propuesto por los mismos compañeros, quienes realizarán la votación. La supervisión de esta actividad estará a cargo del propietario o administrador. Se sugiere publicar en la cartelera el nombre y fotografía del ganador.
<b>Reconocimiento por buen desempeño de su trabajo</b>	Carta de agradecimiento por buen desempeño por parte del propietario o administrador. Otorgar como incentivo un premio, por ejemplo: certificado de regalo, canasta con artículos varios de primera necesidad, cena para dos personas, obsequio de artículos promocionales (chumpa, chaleco, gorra, camisa, etc.). Este tipo de actividad se sugiere realizarlo durante el convivio navideño.



<b>Aniversario de la empresa ferretera</b>	Resulta oportuno que cada empresa ferretera celebre con sus empleados, el aniversario del establecimiento, compartiendo una refacción, almuerzo o cena con todo su personal.
<b>Celebración del cumpleaños del mes</b>	Este tipo de actividad es susceptible a que sea en forma conjunta patrocinada entre el propietario o administrador y los demás integrantes del personal ferretero. Un pastel, una tarjeta de cumpleaños y un pequeño obsequio harán que una celebración de ésta naturaleza, sea muy amena y motivadora para el agasajado. Se sugiere colocar en la cartelera un listado con los cumpleaños del mes.
<b>Convivio navideño</b>	Convivio de fin de año, entre otros, es una de las ocasiones especiales para motivar al personal ferretero a programar excusiones en lugares propicios para realizar churrascos y compartir momentos de recreo con el personal.
<b>Actividades deportivas</b>	Se pueden programar encuentros deportivos con otros establecimientos para fomentar las actividades deportivas. Este tipo de actividad sirve para ilustrar a través de la práctica deportivas, que el trabajo en equipo es una herramienta vital para lograr conquistar los objetivos trazados y la importancia del esfuerzo.
<b>Oportunidad para programas de capacitación</b>	Queda a discreción de dueño, propietario o administrador seleccionar a las personas, dependiendo del lugar que ocupan dentro de la organización ferretera, darle la oportunidad de financiar cursos de capacitación impartidos como por ejemplo Intecap; situación a convenir entre patrono y colaborador.
<b>Reuniones para evaluación</b>	Es importante que el propietario o administrador se reúna con sus colaboradores, una vez a la semana,



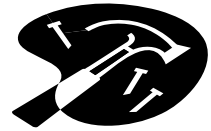
<b>desempeño</b>	<p>cada quince días o una vez al mes, para evaluar el desempeño de los mismos durante el período, dándoles a conocer los aspectos positivos y felicitarlos por los mismos; así mismo confrontarlos por los resultados negativos que se han detectado, comprometiéndolos a mejorar estos indicadores.</p> <p>Al mismo tiempo, se sugiere que se aproveche esta reunión, para que el empleado pueda aportar ideas y sugerencias para la mejora de su área o de la organización.</p>
<b>Buzón de sugerencias</b>	<p>La participación de los empleados para las mejoras de la organización, es una forma efectiva de motivarlos, se puede colocar un buzón de sugerencias dentro de la empresa ferretera, para que los empleados puedan depositar sus ideas que contribuyan al mejoramiento de productos y servicios del establecimiento ferretero. Al estudiar cuidadosamente las propuestas de los trabajadores y la pronta ejecución de las que tengan mérito, la gerencia da a entender que valora a cada empleado y sus aportaciones.</p>

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

### **2.3 Reconocimientos económicos retribuidos en dinero en efectivo:**

En algunos casos particulares, el desempeño extraordinario de alguno de los colaboradores, motivará al dueño o gerente de la empresa ferretera, a estimar un premio o gratificación de dinero en efectivo, por los logros adquiridos que han conllevado a la empresa a obtener resultados mejores a los esperados; dentro de esta clase de incentivos se pueden citar los siguientes:



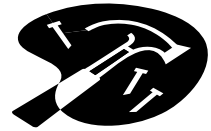


<b>Por capacidad demostrada</b>	
<b>Pago por aptitud</b>	Por demostrar cambio positivo y disposición, que ha conllevado a la mejora en el desempeño y resultados en su trabajo.
<b>Pago basado en capacidades</b>	Por desarrollar habilidades, que han contribuido a optimizar los procesos de trabajo y servicio al cliente dentro de la organización.
<b>Avance en el trabajo</b>	Por comprometerse y profundizar más en el desarrollo de su trabajo, asumiendo nuevos retos que le permiten a la organización, contar con un colaborador de confianza.

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

<b>Por resultados</b>	
<b>Comisión</b>	El otorgamiento de un porcentaje considerado por ventas efectuadas, que contribuyan a elevar el nivel de utilidades de la organización.
<b>Participación en las ganancias</b>	Porcentaje considerado en otorgamiento a los colaboradores, por mérito en ahorro de costo, producción adicional o resultados similares en forma extraordinaria.
<b>Aumento por mérito</b>	Reconocimiento estimado por resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en forma individual, que contribuyen al logro de un mejor desempeño dentro de sus labores.

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

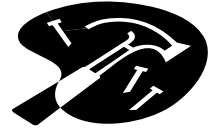


<b>Pago por trabajo extraordinario y disponibilidad para hacerlo</b>	
<b>Tiempo Extra</b>	Remuneración considerada por trabajar tiempo adicional al considerado en su contrato de trabajo, por eventualidades presentadas.
<b>Pago por disposición</b>	Retribución de mérito, por la disposición del colaborador a realizar cualquier actividad de la cual se requiera su ayuda aunque no haya sido considerado.

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

<b>Otras modelos de aumento</b>	
<b>Aumento general</b>	Disposición por parte del dueño o la gerencia de efectuar un aumento general extraordinario a todos sus colaboradores.
<b>Participación de utilidades</b>	Reparto de porcentaje estimado conforme al monto de las utilidades de determinado período, por política de la empresa.
<b>Bono</b>	Incentivo otorgado a los colaboradores de acuerdo a las políticas de la empresa ferretera.
<b>Por promoción</b>	Aumento otorgado a los colaboradores que son promovidos a puesto de nivel superior.
<b>Ajuste del mercado</b>	Ajuste de salario otorgado a los empleados en respuesta a las peticiones del mercado laboral.
<b>Por sugerencias de colaboradores</b>	Por aporte de todas aquellas ideas que constituyan un beneficio sistemático y competitivo para la organización ferretera.

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.



### 3. Participación en la toma de decisiones

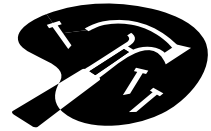
Es una herramienta que se sugiere sea puesta en práctica en las empresas ferreteras, debido a que ayuda a que el colaborador oriente su servicio hacia el cliente, consigue mayor eficiencia en las tareas diarias que desempeñe, apoya para alcanzar en forma rápida y flexible la toma de decisiones por cada empleado.

Así mismo proporcionará beneficios muy importantes para la organización ferretera como para el personal, tales como:

- ◆ Contar con personal más capacitado para resolver problemas.
- ◆ Los empleados desarrollarán sus actividades conforme a los parámetros que la empresa necesite, no conforme a lo que ellos creen más conveniente.
- ◆ Descentralizando las decisiones, el propietario o administrador tiene mayor tiempo para dedicarse a planear mejores estrategias de negocio.
- ◆ Los empleados sentirán que el puesto les pertenece, por lo que percibirán que su trabajo tiene significado.
- ◆ El empleado tendrá la responsabilidad de sus actos, el poder sobre la forma en que los realiza y el control sobre su trabajo; y no el dueño o encargado de tienda.

El objetivo principal de la implementación de la técnica de empowerment en las empresas ferreteras tiene como finalidad lo siguiente:





## FINALIDAD DE EMPOWERMENT

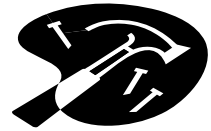
<b>Ser una empresa orientada hacia los clientes</b>	En el mercado actual, el éxito comienza con los clientes. Las organizaciones poco sensibles a los deseos y necesidades de los clientes, están condenadas a ser de segunda categoría o desaparecer definitivamente.
<b>Rápida y flexible</b>	Los clientes quieren, que con las personas con quienes tienen contacto dentro de la empresa ferretera, sean los empleados de primera línea, siendo éstos los que tomen las decisiones, resuelvan sus problemas y actúen sin demora.
<b>Retroalimentación continua</b>	Las empresas ferreteras deben ser hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy. Es necesario generar una empresa que continúe y que se supere a si mismo constantemente.

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

Para proceder a liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que toda persona posee, a continuación se desarrolla el planteamiento de una propuesta que orienta a asimilar el reto de cambiar el modo de pensar tradicional hacia un modelo revolucionario y comprometido por toda la organización para administrar con éxito:

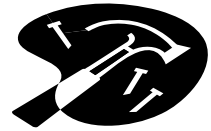
### CAMBIANDO EL MODO TRADICIONAL DE PENSAR

<b>El gerente que faculta</b>	No se puede esperar que los empleados realicen su función, si no están facultados para realizarlas, debido a que si no tiene experiencia previa en la toma de
-------------------------------	---

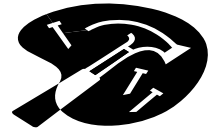


	<p>decisiones, no sabrán como proceder. Al facultar al colaborador ferretero le hace sentir que es dueño de la empresa y empieza con un sistema de creencias de la alta gerencia. El propietario o administrador se sugiere enseñe al colaborador una nueva forma de administrar.</p>
<b>Compartir información con todos</b>	<p>El propietario o encargado deberá compartir toda información importante de la empresa ferretera, tal como: utilidades, desperdicio, presupuesto, la posición dentro del mercado que ocupa la empresa ferretera, productividad, los objetivos que se tiene planeados para el presente año y cuales son las metas que se esperan que cada colaborador alcance entre otras. Es la mejor manera de demostrarles confianza a los empleados, y al mismo tiempo esto ayuda a que los colaboradores entiendan de mejor forma, el giro de la organización ferretera y hacia donde deben de enfocar sus esfuerzos. El personal que carece de información, no puede actuar y desarrollarse con responsabilidad, y al mismo tiempo no puede tomar las decisiones correctas.</p>
<b>Crear autonomía por medio de fronteras</b>	<p>Para facultar a los empleados, se sugiere que la empresa ferretera de a conocer a los colaboradores la misión, visión, valores, programa de atención al cliente, sus atribuciones y la estructura organizacional dentro de la cual laboran para que sea de aplicación inmediata, y así puedan tomar decisiones basadas en las propuestas de orientación desarrolladas por el propietario o administrador, juntamente con los empleados, las cuales ayudarán a prestar un excelente servicio al cliente, no importando su etnia, escolaridad y credo, entre otros; agilizando la atención a los mismos, sin perder el nivel de calidad.</p>





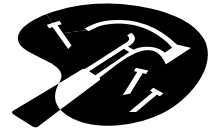
<b>Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos</b>	<p>Para poder afianzar dentro de la institución ferretera el facultar, es importante que se creen equipos de trabajo que se desarrollen en forma autodirigida, para que éstos tengan la responsabilidad de las tareas desde su planeación, ejecución y dirección, siempre manteniéndose dentro de las fronteras fijadas por la empresa. Estos equipos deberán trabajar anteponiendo a los clientes ante todas las acciones de la entidad ferretera, velar por los intereses financieros de la misma, ser flexibles al tomar decisiones de calidad y sobre todo mantener informados a todos dentro de la organización.</p>
<b>Beneficios de obtener equipos auto-dirigidos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la satisfacción en el empleado.</li><li>• Generar mayor compromiso de los colaboradores ferreteros.</li><li>• Mejor comunicación entre los empleados y dueño o encargado de tienda.</li><li>• Mejorar la calidad en el servicio al cliente.</li></ul>
<b>Retroalimentación de la información</b>	<p>Se deberán establecer fronteras una vez se comparta la información y empiece a desarrollarse la confianza, cerrando las brechas entre lo que está sucediendo hoy, en términos de costos, utilidades y toma de decisiones, de lo que es posible que suceda en el futuro.</p> <p>El mejoramiento continuo tendrá sentido cuando los colaboradores obtengan la información que les permita desarrollarse y se tenga la confianza de que pondrán en práctica sus destrezas y habilidades aunque comentan errores, lo que contribuye a retroalimentar la información que les ha sido proporcionada hasta dominarla, en otras palabras los facultará.</p> <p>Las empresas ferreteras no podrán aprovechar la</p>



	<p>totalidad de las capacidades de los empleados, si estos no se sienten seguros y no tienen la información; cuando posean estos dos elementos importantes, desarrollarán el mismo criterio que el propietario. Cuando las organizaciones ferreteras se encuentren comprometidas con la cultura de Empowerment, el poder de la posición significará poco, por lo que se confiará en la experiencia, relaciones y en que las personas asumirán la responsabilidad de sus propios actos.</p>
<b>Las fronteras son guías para la acción</b>	<p>Las nuevas fronteras ayudarán a todos a aprender y actuar con responsabilidad y autonomía. Las nuevas reglas estimularán el sentido de propiedad, facultad y compromiso. Los propietarios o administradores ferreteros, tienen que empezar con un liderazgo fuerte y claro, y poco a poco trasladarse a un estilo más de apoyo y delegación de funciones. Estar facultado significará que tiene libertad para actuar, también significará que es responsable de los resultados.</p>

**Fuente:** Elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

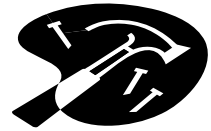
Cuando los empleados estén facultados, no esperarán a que el propietario o administrador les de soluciones, sino que asumirán la responsabilidad al resolver ellos mismos los problemas a medidas que los mismos ocurren.



ANEXO 8

# **CUESTIONARIO EVALUACIÓN SATISFACCIÓN, QUEJAS Y SUGERENCIAS CLIENTE INTERNO**





## ANEXO 8

<b>Empresa:</b>	<b>Fecha:</b> / /	<b>Página:</b> 1 de 3
La Herramienta Veloz	<b>Departamento:</b>	<b>Título:</b> Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN, QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO

Objetivo: evaluar las expectativas, quejas y sugerencias del personal para mejorar la calidad en el servicio interno y externo del de la empresa. Agradeciendo de antemano su fina colaboración, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

Departamento: \_\_\_\_\_

#### I. MOTIVACIÓN:

1. ¿Cómo se siente en la empresa?

Muy bien  Bien  Regular  Mal

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo califica la relación de comunicación con sus compañeros de trabajo?

Muy buena  Buena  Regular  Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

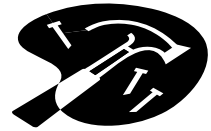
3. ¿Cómo califica la relación de comunicación con su jefe?

Muy buena  Buena  Regular  Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. Si pudiera realizar un cambio dentro de la empresa para mejorar la motivación del personal ¿Qué cambio haría?

\_\_\_\_\_



## II. MEJORAR EL SERVICIO

5. ¿Considera que existe coordinación en sus actividades, para asegurar para garantizar la satisfacción del cliente?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Es adecuado el equipo y material de trabajo que se le proporciona para desempeñar sus actividades laborales?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el mayor problema que enfrenta diariamente en el intento de brindar un buen servicio a sus compañeros de trabajo y clientes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Si pudiese introducir algún cambio para mejorar la calidad del servicio interno y externo, ¿Qué cambios efectuaría?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## III. PRESENTACIÓN DE QUEJAS

9. ¿Qué tipo de problema tiene o tuvo?

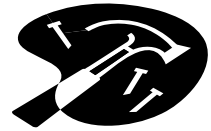
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Qué es lo que considera que produce o produjo el problema?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál considera que es la mejor solución?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



#### **IV. SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO**

---

---

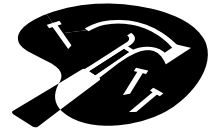
---

---

---

**¡GRACIAS POR COLABORAR EN LA MEJORA DE NUESTRA EMPRESA!**

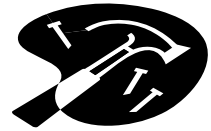
**Fuente:** elaboración propia, producto de la investigación.



ANEXO 9

# **CUESTIONARIO EVALUACIÓN SATISFACCIÓN, QUEJAS Y SUGERENCIAS CLIENTE EXTERNO**





## ANEXO 9

<b>Empresa:</b>	<b>Fecha:</b> / /	<b>Página:</b> 1 de 3
La Herramienta Veloz	<b>Departamento:</b>	<b>Título:</b> Cuestionario de evaluación del servicio al cliente externo

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO EXTERNO (Cuestionario de satisfacción post-venta, quejas y sugerencias)

**Estimado Cliente:**  
**¡Gracias por visitar Ferretería La Herramienta Veloz!**

Deseamos que su visita sea siempre agradable.  
Ayúdenos a ofrecerle un buen servicio, contestando el siguiente cuestionario:

#### I GENERAL

1. ¿Cada cuanto nos visita?

- Primera vez
- Diariamente
- Una vez a la semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

#### II PERCEPCIÓN

2. Lo que más le motiva a visitarnos:

- El servicio que se le brinda
- El ambiente
- La atención del personal
- La variedad de productos
- La economía en precios
- La ubicación de la ferretería

#### III EXPECTATIVAS

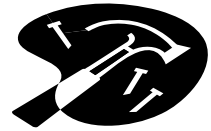
3. ¿Cómo califica los siguientes aspectos de la ferretería?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orden de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto consumido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención en la caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontitud en despacho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horario de atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si tiene algún comentario sobre los aspectos anteriores, favor sea específico:

---





#### IV ENTREGA DEL SERVICIO

---

4. ¿Qué productos consumió hoy?

---

---

5. El servicio que se le brindó fue:

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

#### V. QUEJAS

6. Si se le brindó un mal servicio, le agradeceremos nos informe en que consistió:

---

---

7. ¿Qué tipo de problema tuvo?

---

---

8. ¿Qué cree que produjo el problema?

---

---

9. ¿Cómo considera que es la manera adecuada de arreglarlo?

---

---

#### VI. SUGERENCIAS

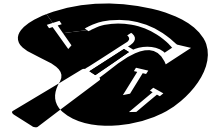
10. ¿Desea que agreguemos algún producto o servicio?

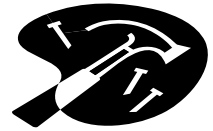
Si  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

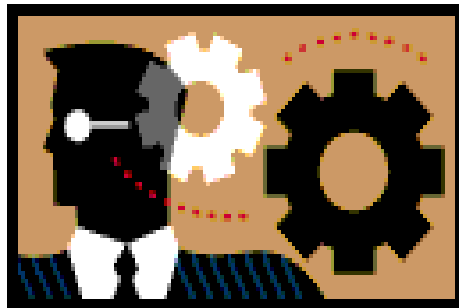


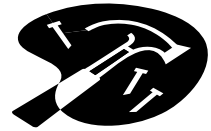




ANEXO 10

# TÉCNICA DE CLIENTE MISTERIOSO





## ANEXO 10

### Técnica del cliente misterioso

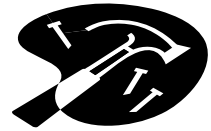
Esta técnica consiste en contratar a una persona que actúe como cliente, efectuando cualquier tipo de operación con el propósito de conocer la calidad de servicio que se está brindado. La implementación de éste medio de control, tiene como objetivo principal detectar todos aquellos aspectos en los cuales el servicio brindado, muestra debilidad e identificar aquellos puntos en los cuales se encuentran sólidos, para mantener y cuidar toda fortaleza existente y reforzar las debilidades encontradas para lograr enlazar relaciones duraderas con los clientes.

A continuación se presenta una propuesta de esta metodología, que contribuirá a determinar la realidad existente y así poder tomar decisiones correctivas sobre todas aquellas debilidades que se encuentren.

#### 1. Selección del cliente Misterioso



- ◆ Se deben de evaluar que la persona que realizará la tarea del cliente misterioso cumpla con características como: ser una persona confiable, solvente, extrovertida, conocedora de artículos de ferretería, con habilidad y destreza para realizar este tipo de evaluación, además que sea una persona desconocida por todo el personal y que no haya realizado esta tarea más de dos veces en la misma ferretería.
- ◆ Programar una reunión fuera del establecimiento ferretero para plantear la propuesta del programa y objetivo que persigue la organización. Entregarle al candidato el calendario de visitas o de llamadas a realizar y adiestrarlo en los aspectos a evaluar.



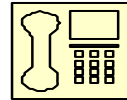
## 2. Implementación del programa cliente misterioso

### 2.1 Atención de persona a persona



- ◆ El cliente misterioso debe presentarse al establecimiento ferretero a realizar su evaluación en el horario y fecha preestablecida por el propietario o administrador.
- ◆ Deberá visitar el establecimiento con el objetivo de realizar una compra que requiera orientación por parte del asesor de ventas.
- ◆ Evaluará todo el procedimiento de atención que recibió durante su compra hasta el momento de retirarse.

### 2.2 Atención vía telefónica

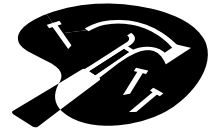


- ◆ El cliente misterioso llamará a la organización ferretera.
- ◆ Solicitará a la persona que le atiende por teléfono el asesoramiento y cotización de algunos artículos del ramo ferretero.
- ◆ Evaluará la forma que le atendió el empleado desde el momento de recibir la llamada hasta concluirla.
- ◆ Se aconseja que la llamada sea grabada para tener una fidelidad de la conversación sostenida por este medio.

### 2.3 Estimación de resultados

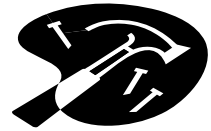


- ◆ Posterior a cada una de las actividades efectuadas, es conveniente que el cliente misterioso proceda a llenar una boleta para evaluar los resultados obtenidos.
- ◆ Debe entregar al propietario o administrador la evaluación y sus conclusiones generales de la actividad realizada, en caso de la llamada telefónica, proporcionará el audio cassette de la conversación de la actividad grabada.
- ◆ El propietario o administrador realizará un análisis de la información adquirida, estableciendo sus propias conclusiones, es conveniente que esta información sea transmitida a los empleados para que conozcan los resultados obtenidos bajo esta técnica; y así estimar



las medidas correctivas para todas aquellas debilidades que se hayan encontrado.

- ◆ Se debe mantener un archivo con toda la documentación la cual servirá de apoyo al momento de realizar una nueva evaluación a los empleados utilizando esta técnica.



<b>Empresa:</b>	<b>Fecha:</b> / /	<b>Página:</b> 1 de 3
La Herramienta Veloz	<b>Departamento:</b>	<b>Título:</b> Cuestionario para medición en la atención persona a persona del cliente misterioso

**Cuestionario para medición en la atención de persona a persona del cliente misterio**

1. El saludo inicial al cliente contiene las formalidades establecidas:

Si  No

Comente:

1. ¿La actitud que toma el dependiente al momento que ve llegar a un cliente cuál es?

---

---

2. ¿Se evidencia trato igual para todos los clientes por el personal?

Si  No

¿Por qué?

---

---

3. ¿Se observó el uso del uniforme completo por todo el personal?

Bata	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Camisa	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Botón o gafete	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Comente:

---

---

4. ¿La presentación del personal es adecuada para el tipo de negocio?

Si  No

Comente:

---

---

5. ¿Demuestra el personal actitud de servicio al momento de atender a los clientes?

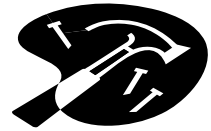
Si  No

Comente:

---

---





6. ¿Se observa en el personal iniciativa en el desarrollo de las diferentes tareas?

Si

No

Comente: \_\_\_\_\_

7. ¿La actitud del personal es suficiente para que regresen los clientes?

Si

No

Comente: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué actitud observó en los clientes al momento de retirarse los mismos?

Satisfechos

Contrariados

Molestos

9. ¿Mantiene el personal su lugar de trabajo limpio y ordenado?

Si

No

Comente: \_\_\_\_\_

10. ¿Son asesorados los clientes con productos afines al que está consumiendo?

Si

No

Comente: \_\_\_\_\_

11. ¿Se percibe motivación en el personal por trabajar en la organización ferretera?

Si

No

Comente: \_\_\_\_\_

12. ¿Se observa colaboración espontánea entre compañeros de trabajo?

Si

No

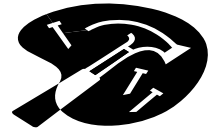
Comente: \_\_\_\_\_

13. ¿Se denota coherencia en el desempeño de las actividades del trabajo?

Si

No

Comente: \_\_\_\_\_



14. ¿Cómo es la comunicación de todo el personal dentro de la empresa?

Excelente  Buena  Regular  Mala

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

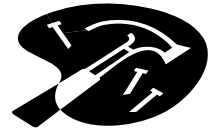
15. ¿Cuál es su apreciación con respecto a?

	<b>Mejor de lo esperado</b>	<b>Justo lo esperado</b>	<b>Debería mejorar</b>	<b>Malo</b>
El orden en la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo utilizado en la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad en caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo para pagar en caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad en entrega del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de entrega del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palabras de despedida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Con relación a las instalaciones:

	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
Presentación exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotulación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impresión al entrar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspecto del mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olor ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localización de muestrarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad para el cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observación general: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



<b>Empresa:</b> La Herramienta Veloz	<b>Fecha:</b> / /	<b>Página:</b> 1 de 2
	<b>Departamento:</b>	<b>Título:</b> Cuestionario para medición de la atención vía telefónica del cliente misterioso

**Cuestionario para medición en la atención vía telefónica del cliente misterioso**

1. ¿Cuántas veces sonó el teléfono? \_\_\_\_\_

Comente: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo fue el tono de voz?

Fuerte y amable	<input type="checkbox"/>	Estándar evasivo	<input type="checkbox"/>
Fuerte ofensivo	<input type="checkbox"/>	Suave y amable	<input type="checkbox"/>
Estándar amable		Demasiado bajo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo fue su actitud al contestar el teléfono?

Dinámica	<input type="checkbox"/>	Pasiva	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	--------	--------------------------

4. Mensaje inicial al contestar fue:

Simple	<input type="checkbox"/>
Llenó un protocolo de identificación	<input type="checkbox"/>

5. ¿Se identificó el empleado?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

6. ¿Solicitó su nombre cortésmente?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. ¿Le cuestionó la forma en como podía ayudarlo?

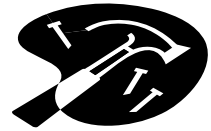
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

8. ¿Demostró seguridad en la recepción de la cotización?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿Demoró al apuntar los productos que solicitó?

Mejor de lo Esperado	Justo lo esperado	Debería Mejorar	Tardó Demasiado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10. ¿Lo dejó esperando en la línea?

Si  No

¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

11. ¿Le cotizó en el momento de la llamada telefónica?

Si  No

12. ¿Le solicitó número de teléfono, fax o correo?

Teléfono  Fax  Correo electrónico

13. ¿Le cotizó vía fax o correo?

Fax  Correo electrónico

14. ¿Que tiempo demoró en enviar la cotización?

\_\_\_\_\_

15. La cotización fue:

Formal  Informal

16. ¿Le dio seguimiento a la cotización a través de llamada telefónica?

Si  No

17. ¿Qué tiempo se tomó el empleado en llamarle nuevamente?

\_\_\_\_\_

18. ¿Cómo fue el tono de voz en la última llamada que realizó el empleado?

\_\_\_\_\_

19. ¿Demostró en todo el proceso el empleado amabilidad y cortesía?

Si  No

Comente: \_\_\_\_\_

20. Comentarios generales de la actividad:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANEXO 11

# GUÍA DE SOLUCIÓN DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECUPERACIÓN DE SERVICIO



# ÍNDICE

Introducción

- I. Objetivos
- II. Guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio
  1. Tipos de clientes que reclaman
  2. Porqué reclaman, o no, las personas
  3. ¿Qué esperan los clientes cuando reclaman?
  4. Respuesta del cliente después de la falla del servicio
  5. Estrategias para la recuperación del servicio
  6. Pasos para una recuperación satisfactoria
  7. Invertir en la recuperación
    - a. Ensañar la importancia de la recuperación
    - b. Identificar los problemas del servicio
    - c. Resolver eficazmente los problemas
  8. Principios para orientar al personal

## INTRODUCCIÓN

A través del cuestionario de satisfacción, quejas y sugerencias proporcionado a los clientes para que emitan su opinión con respecto al servicio que se les presta en las empresas ferreteras, el propietario o administrador del establecimiento, puede detectar rasgos comunes en las fallas que se están suscitando en la prestación del servicio y bajo este antecedente tomar las medidas pertinentes del caso para reducir ésta debilidad dentro de la organización por medio de la capacitación y motivación que se le brinde al personal, encaminado a elevar la calidad en el desempeño de cada trabajador.

En la actualidad es frecuente que el personal ferretero se vea presionado ante la demanda de un servicio de excelencia y cuando se da la presentación de una queja por algún cliente, la reacción del trabajador puede lograr un nexo muy fuerte con el cliente y la empresa sin embargo si la experiencia es negativa para el cliente, el alejamiento del cliente de la empresa es inminente y la publicidad negativa que haga por la eventualidad presentada, deteriora la imagen de la empresa.

En consecuencia la aplicación de éste instrumento administrativo, provee ventajas para obtener los conocimientos necesarios, para solucionar los problemas suscitados en el servicio al cliente y como resultado corregir las deficiencias.

## **I. Objetivos**

- ◆ Proveer una fuente de conocimiento al personal ferretero de cómo reaccionar ante la presencia de una queja o sugerencia.
- ◆ Proporcionar una herramienta estructurada que ayude a mejorar el procedimiento de recepción de quejas y dar seguimiento hasta concluir con la solución respectiva.
- ◆ Plantear lineamientos para manejar eventualidades con los diferentes clientes que reclaman.
- ◆ Generar conciencia en el personal a cerca de la utilización de éste instrumento con el propósito de consolidar relaciones duraderas con los clientes.

## **II. GUÍA PARA SOLUCIONAR QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECUPERACIÓN DEL SERVICIO**

### **1. Tipos de clientes que reclaman**

El personal ferretero, debe de conocer los tipos de clientes que reclaman para que al momento de que presente una experiencia de ésta naturaleza, pueda con solidez dar la solución que procede según sea el caso y así lograr la recuperación del servicio.

Las personas como conjunto son un número muy grande pero en función de su reacción al momento de presentar algún reclamo, se les puede agrupar en cuatro grupos o categorías los cuales son: pasivos, voceros, irritables y activistas

#### **◆ Pasivos**

Este conjunto de clientes tiene como característica principal ser el que regularmente presenta menos acciones de reclamo, es muy remota la posibilidad de que comenten algo al proveedor. Son de las personas que dudan del producto de la acción de un reclamo debido a que



consideran que los resultados no valen el esfuerzo ni el tiempo invertido.

◆ **Voceros**

Esta clase de clientes reclama de manera activa ante el empleado, pero la posibilidad de que emitan comentarios negativos, se cambien a la competencia o que presenten su queja o malestar a terceras personas. Este tipo de clientes debe ser considerado como el mejor amigo del proveedor del servicio, debido a que se quejan de manera activa y le brindan una segunda oportunidad a la empresa.

◆ **Irritables**

La tendencia de éste tipo de clientes es dedicarse a difundir comentarios negativos entre sus amigos y familiares y a cambiar por la competencia. La propensión de a presentar sus quejas ante el proveedor es casi promedio.

◆ **Activistas**

Se caracterizan por presentar una mayor inclinación a quejarse que el promedio, a quejarse en todas las dimensiones; seguramente le reclamarán al proveedor, lo comentarán con todos los más y la tendencia de que presenten sus reclamos ante terceras personas es mayor que la de cualquier grupo.

## **2. ¿Por qué reclaman o no las personas?**

Hay clientes que se inclinan más por reclamar que otros; como personas, los usuarios creen que podría haber consecuencias positivas y que el acto de reclamar genera beneficios sociales, además de que sus normas personales justifican su comportamiento reclamante.

Este tipo de cliente considera que recibirá o que debería recibir algún tipo de compensación por la falla presentada en el servicio. Merecen un trato

equitativo y tienen derecho a un buen servicio y en el caso de que el servicio falla, alguien tiene que hacer lo correcto.

Ciertos clientes de ésta categoría creen que quejarse representa una pérdida de tiempo y de esfuerzo y en algunos casos no saben como reclamar.

La acentuada tendencia de los clientes es a quejarse o reclamar cuando se trata de servicios costosos o de alto riesgo, sin embargo, no hay que olvidar que una queja no bien atendida, puede ocasionar que el cliente prefiera irse a la competencia la próxima que necesite el servicio.

### **3. ¿Qué esperan los clientes cuando reclaman?**

Cuando los clientes se toman el tiempo y el esfuerzo de quejarse, sus expectativas son altas. Esperan que la solución se presente con rapidez y desean ser compensados por los inconvenientes sufridos y confían que se les trate correctamente durante el proceso.

#### **◆ Los clientes esperan un trato equitativo**

Esperan que las compensaciones se igualen al nivel de su insatisfacción. Las indemnizaciones pueden tomar forma monetaria, una disculpa, servicios gratuitos en el futuro, etc. Necesitan sentir que la empresa ha pagado sus errores de una forma equivalente a los que el cliente ha sufrido.

#### **◆ Procedimientos equitativos**

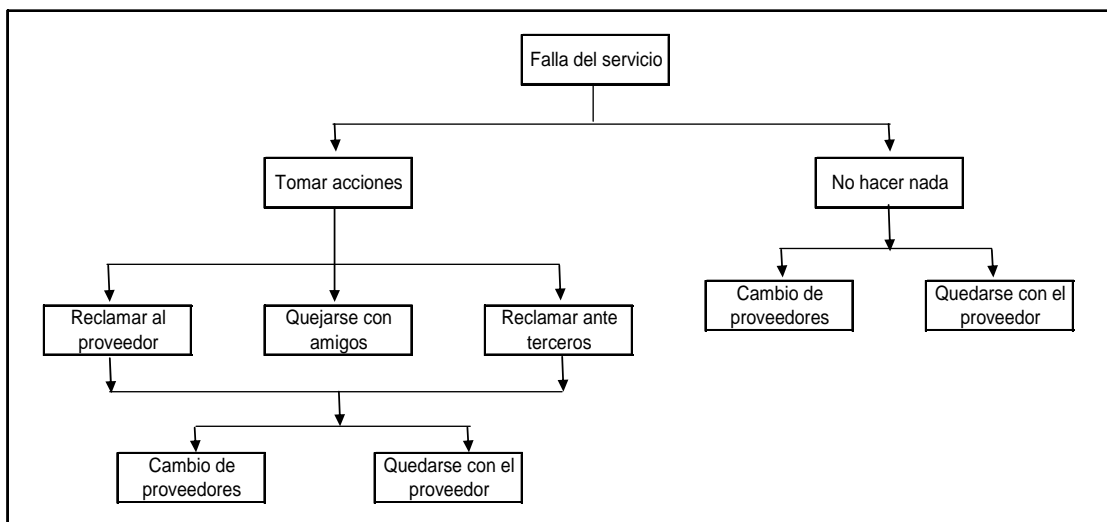
Prefieren que las cosas se manejen con rapidez, especialmente con la primera persona con la que se establece el contacto. El seguimiento debe ser claro, eficaz y carente de argumentos.

◆ **Interacción equitativa**

Los clientes esperan un trato cortés, cuidadoso y honesto, por encima y más allá de sus expectativas, de procedimientos rápidos y una compensación equitativa y sin molestias.

**4. Respuesta del cliente después de la falla del servicio**

La ilustración del siguiente diagrama servirá al empleado ferretero, para conocer la forma en que puede responder un cliente después de la falla del servicio y las consecuencias que ésta puede ocasionar.



Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

**5. Estrategias para la recuperación del servicio**

El empleado ferretero debe de orientar todo su empeño en recuperar el servicio, que por una u otra razón se ha perdido. Para tal efecto debe seguir las siguientes estrategias:

◆ **Servicio libre de fallas: ¡Haga lo correcto la primera vez!**

La primera regla de la calidad en el servicio es haga lo correcto a la primera. De esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio y de la compensación por los errores pueden evitarse. Es importante crear en la empresa una cultura de cero deserciones con el propósito

de asegurar que se haga lo correcto a la primera vez. Dentro de una cultura de cero deserciones todos comprenden la importancia de la confiabilidad. Los empleados y los gerentes procuran satisfacer a cada cliente y buscar formas de perfeccionar el servicio.

◆ **Acoger y estimular las quejas**

Las quejas deben anticiparse, estimularse y seguirse. Existen diversas formas para estimular y dar seguimiento a los reclamos. Las investigaciones sobre clientes pueden diseñarse específicamente para hacerlo a través de las encuestas post-venta, boleta de quejas y sugerencias, llamadas telefónicas y visitas a clientes durante y después de la prestación del servicio, Los empleados también juegan un papel importante, ya que ellos son la fuente para saber donde ocurrieron las fallas.

◆ **Actuar con rapidez**

Todo cliente que reclama, quiere respuestas inmediatamente, como ya se mencionó anteriormente. Cuando la empresa escoge e incluso estimula los reclamos, debe prepararse para actuar en su solución con rapidez. Para lograrlo, es necesario contar con los sistemas y procedimientos que permitan que se actúe con rapidez, así como con empleados en los cuales se delega autoridad.

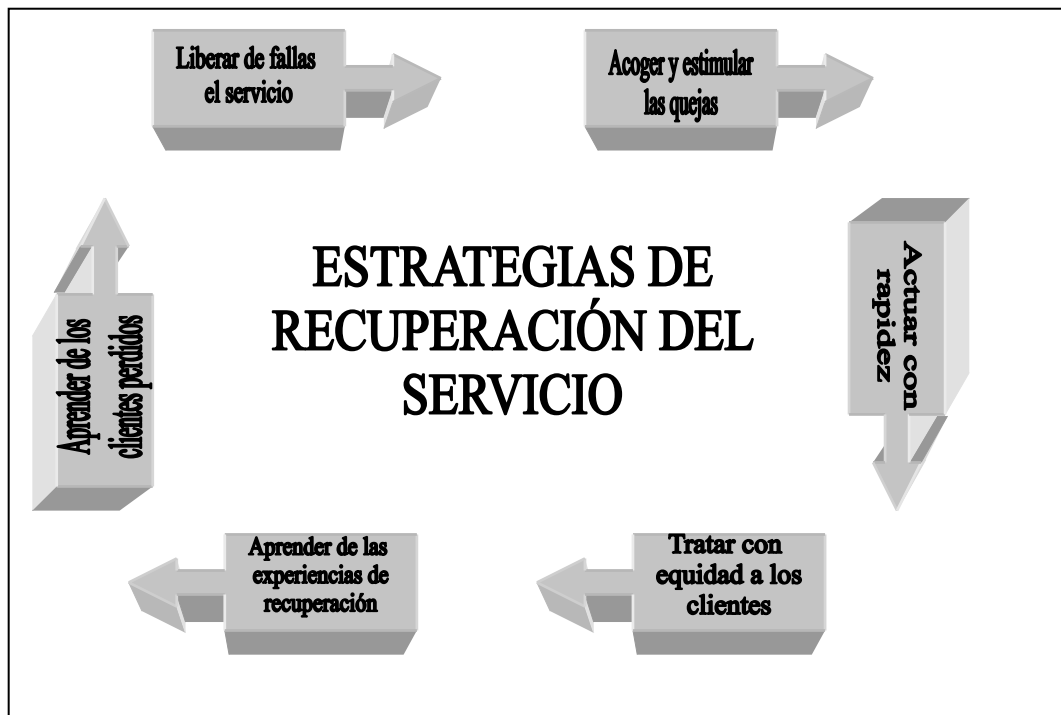
◆ **Aprender de los clientes perdidos**

Es importante descubrir los motivos por los cuales el cliente se ha retirado, puede ser útil para prevenir las fallas futuras, resulta esencial para prevenir los mismos errores y la pérdida de más clientes en el futuro. Es mejor que las gerencias realicen este tipo de investigación, en particular donde los clientes son grandes y el efecto y el efecto de perder incluso a uno solo de ellos es enorme. A menudo este tipo de análisis a profundidad requiere que se realice una serie de preguntas ¿por qué? o dígame más sobre eso, interrogantes que permitan

descubrir el centro de la verdadera causa de la deserción de los clientes.

◆ **Estrategias para la recuperación del servicio**

A continuación el diagrama ilustra las estrategias que debe seguir el personal de las ferreterías objeto de estudio, para recuperar el servicio.



Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

**6. Pasos para una recuperación satisfactoria**

Es de suma importancia enfatizar, que una recuperación satisfactoria aumenta fuertemente la disposición de los clientes a recomendar a la empresa y mejora significativamente su opinión sobre la calidad general del servicio.

Para que el personal ferretero brinde una recuperación satisfactoria se tiene que cumplir los siguientes pasos:

1. Dar una excusa sincera
2. Ofrecer un arreglo justo al problema
3. Tratar al cliente de manera que se vea que la empresa se preocupa por el problema y por ayudar al cliente a resolverlo.
4. Ofrecerle una compensación equivalente a las molestias que han padecido.
5. Brindarle el servicio prometido.

## **7. Invertir en la recuperación**

Si las empresas ferreteras no prestan el servicio correctamente la primera vez, debe estar preparada para prestarlo perfectamente bien la segunda oportunidad. Hay que recordar que el cliente está descontento, por lo que se debe actuar con urgencia. Los gerentes deben esforzarse duramente por crear una cultura que respalde la recuperación, por identificar y resolver los fallos y por utilizar esas experiencias negativas para mejorar el servicio futuro.

Para tal efecto, los propietarios o administradores de las empresas ferreteras deben atender lo siguiente:

### **a. Enseñar la importancia de la recuperación**

Enseñar a los empleados a eficacia de la recuperación del servicio como estrategia de beneficios basada en conservar a los clientes en una tarea permanente.

El lenguaje es una de las claves para hacer que la recuperación se constituya en un elemento imprescindible y la función de la recuperación debe considerarse como elemento para recuperar al cliente y no en solucionar problemas. Por tal razón es importante organizar reuniones cada quince días o mensualmente en donde el propietario o administrador conjuntamente con los empleados, traten las quejas de los clientes y las sugerencias de los empleados y así mismo buscar soluciones para problemas no resueltos.

### **b. Identificar los problemas del servicio**

Uno de los elementos esenciales para que los clientes se animen a presentar sus quejas, es ponérselo fácil, es aquí donde se evidencia la importancia de la boleta de post-venta de evaluación de satisfacción, quejas y sugerencias. Si la empresa ferretera da el primer paso y piden su opinión a los clientes, están identificando el camino para recibir ideas constructivas.

### **c. Resolver eficazmente los problemas**

Una queja puede llegar a la empresa por diferentes vías y niveles y para brillar en la recuperación del servicio, la empresa necesita principios orientadores que con sencillez y eficacia transmitan a todos los empleados la importancia y filosofía de la recuperación.

## **8. Principios para orientar a los empleados**

Todos los empleados de las empresas ferreteras, deben reconocer, que poner en práctica los principios definidos, orientan la prestación de un servicio de calidad sin fallas.

- a. Nuestro objetivo como empresa es el de ofrecer al cliente un servicio que sea único en su género.
- b. Usted es el cliente: si el cliente está disgustado, usted lo está; si el cliente está satisfecho, usted lo está también.
- c. En las relaciones con los clientes, actúe como si fuese el dueño de la empresa.
- d. Nunca se dedicará suficientemente tiempo al cliente.
- e. El teléfono es más eficaz que la pluma.
- f. Si le parece que algo no está bien, póngalo bien.
- g. Un trabajo no está terminado hasta que no está comprobado.
- h. Hágalo una vez y hágalo usted mismo.
- i. Si tiene dudas, pregunte; Si no tiene dudas, pregunte.
- j. Un error no constituye un error, es una oportunidad de mejorar la empresa.

Los empleados ferreteros, deben reconocer la importancia de la comunicación, debido a que el cliente desea que se le informe sobre:

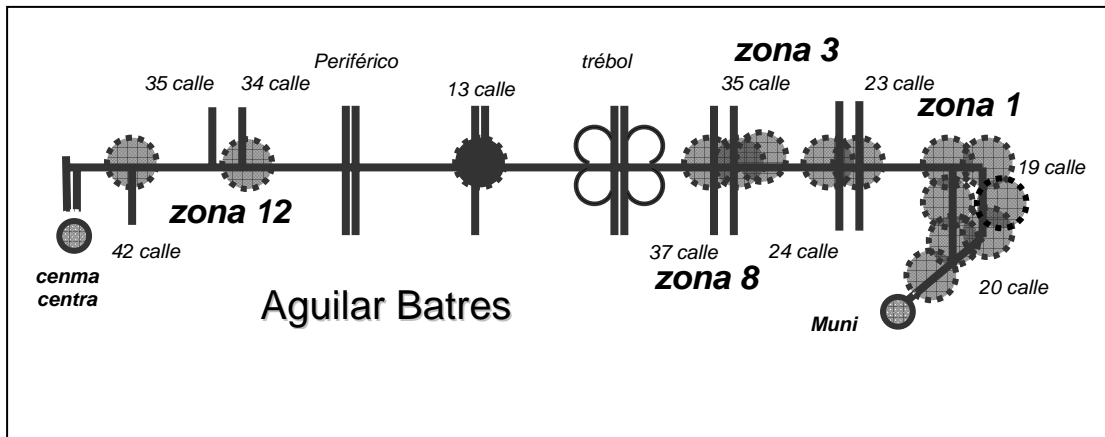
- ◆ ¿Cómo se produjo el problema?
- ◆ ¿Cuándo será resuelto el problema?
- ◆ ¿Que alternativas útiles hay, para el caso en que no pueda resolverse el problema?
- ◆ ¿Cómo evitar ese problema en el futuro?
- ◆ Los avances que se han hecho, en caso de que el problema no pueda resolverse inmediatamente

**¡Hay que recordar que una queja, un reclamo o una sugerencia, significa una gran oportunidad para mejorar el servicio!**



# RUTA 1

## PROYECTO TRANSMETRO



Fuente: elaboración propia como aporte para la presente propuesta.

