

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

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA AMPLIAR
EL MERCADO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE CONCENTRADO PARA AVES Y CERDOS”**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

ELVA ROSAURA GONZÁLEZ RIVERA

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, noviembre de 2007

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 1º	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñonez Porras
Área Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretaria:	Licda. Ana Carolina Mellado Eguizábal
Examinadora:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala, 09 de agosto de 2007

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha 17 de abril de 2007, procedí a asesorar a la estudiante Elva Rosaura González Rivera, carné 9913458, en la elaboración de la tesis titulada: "Estrategias de servicio al cliente para ampliar el mercado de una empresa comercializadora de concentrado para aves y cerdos", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base a lo anterior y considerando que éste trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos de la Facultad, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Angel Miguel González Godoy
Administrador de Empresas
Colegiado No. 9105



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISEIS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.2 del Acta 34-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 174-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de octubre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA AMPLIAR EL MERCADO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CONCENTRADO PARA AVES Y CERDOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ELVA ROSAURA GONZÁLEZ RIVERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A Dios: Ser supremo que gobierna mi vida, y me concedió las fuerzas y sabiduría necesarias para alcanzar este triunfo, que sin su ayuda no hubiera sido posible lograr.
- A mis padres: Damian González Valenzuela
Maria Elvira Rivera Martínez de González
Por su amor, paciencia, apoyo y ejemplo, a ustedes debo todo lo que soy, los amo mucho
- A mis abuelos: Máximo González (q.e.p.d.)
Rosaura Valenzuela
Margarito Rivera (q.e.p.d.)
Sofía Martínez
Por su sabiduría y amor
- A mis tíos: Víctor, Eloisa, Osbaldo, Lety, Juan, Vitalino (q.e.p.d.)
Victoria, Mila, Rosario, Anibal, Oscar, Delia (q.e.p.d.)
Juan Antonio (q.e.p.d.)
Por su apoyo, consejo y cariño
- A mis primos: Con mucho cariño, gracias por ser especiales
- Lic. Martínez
Lic. Barillas Gracias por abrirme las puertas de la empresa y por proporcionarme su valioso tiempo
- A la Universidad: En especial a la Escuela de Administración de Empresas
- A los Licenciados: Oscar Quiñónez, Edgar Polanco, Edith Siekavizza,
Carolina Mellado, María del Carmen Mejía y especialmente a mi asesor Angel Miguel González
Por sus consejos, enseñanzas, apoyo, y por ser además de mi asesor, un amigo
- A la Iglesia en general: Gracias por sus oraciones y apoyo en todo momento, son parte importante en mi vida
- A mis compañeros y amigos Gracias por todos los momentos que compartimos juntos y por estar conmigo siempre, los aprecio de verdad
- A Joel: Por su apoyo, comprensión, paciencia y por compartir conmigo esta última etapa de mi carrera
- A usted: Con especial cariño

F: _____

Licda. María del Carmen Mejía García
Presidenta

F: _____

Licda. Ana Carolina Mellado Eguizábal
Secretaria

F: _____

Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Examinadora

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	01
1.2 Mercado	04
1.2.1 Mercado meta	04
1.2.1 Segmentación de mercado	04
1.3 Mercadotecnia	05
1.4 Cliente	05
1.5 Mezcla de mercadotecnia	07
1.5.1 Producto	07
1.5.2 Precio	10
1.5.3 Plaza	10
1.5.4 Promoción	12
a. Mezcla promocional	13
a.1 Publicidad	13
a.2 Venta personal	13
a.3 Promoción de ventas	14
a.4 Relaciones públicas	14
a.5 Marketing directo	16
1.6 Servicio	16
1.6.1 Características del servicio	16
1.6.2 Mezcla de servicios	18
a. Personas	18
b. Evidencia física	19
c. Procesos	19

d. Relaciones humanas	19
1.6.3 Percepción del cliente	19
1.6.4 Satisfacción del cliente	20
1.6.5 Triángulo del marketing de servicios	21
a. Marketing externo: formulando la promesa	22
b. Marketing interactivo: cumpliendo las promesas	22
c. Marketing interno: facilitando la promesa	23
1.6.6 Modelo de brechas de servicio	23
Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	24
Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio	24
Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares	24
Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	24
1.6.7 Calidad en el servicio	25
1.7 Servicio al cliente	25
1.7.1 Diferencia entre servicio y servicio al cliente	26
1.7.2 Gestión de la calidad en el servicio al cliente	27
1.7.3 Estrategias de servicio al cliente	28
1.7.4 Proceso de servicio al cliente	28
a. Identificar a los cliente	28
b. Identificar el ciclo de servicio y los momentos de verdad	28
c. Determinar las necesidades del cliente	29
d. Desarrollar una estrategia de servicio	29
e. Valor agregado	29
1.8 Teoría análisis FODA	30
1.9 Industria Avícola	31
1.10 Antecedentes de la comercializadora ALIMSA	32

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL
CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CONCENTRADO
PARA AVES Y CERDOS

2.1	Antecedentes	34
2.2	Sujetos de investigación	35
2.3	Misión y visión de ALIMSA	37
2.4	Estructura organizacional de la comercializadora ALIMSA	38
2.5	Aspectos mercadológicos de la comercializadora ALIMSA	39
	2.5.1 Mercado	39
	2.5.2 Oferta y demanda	40
2.6	Clasificación de los cliente en ALIMSA	40
2.7	Descripción de los elementos de la mezcla de marketing	41
	a. Producto	41
	b. Precio	44
	c. Plaza	45
	d. Mezcla promocional	46
	d.1 Publicidad	46
	d.2 Promoción de ventas	46
	d.3 Marketing directo	46
	d.4 Venta personal	46
2.8	Garantías del producto	52
2.9	Servicio al cliente	52
2.10	Satisfacción del cliente	52
2.11	Mezcla de servicio	53
2.12	Percepción del cliente	53
2.13	Triángulo del marketing de servicios	54
2.14	Proceso de servicio al cliente	54
	a. Identificar a los clientes	54
	b. Identificar el ciclo de servicio y los momentos de la verdad	54

c. Determinar las necesidades del cliente	55
d. Desarrollar una estrategia de servicio	55
e. Valor agregado	55
2.15 Análisis de la competencia	56
2.16 Presentación y análisis de los resultados	57
2.17 Aplicación al triángulo de servicios	96
2.18 Cómo cerrar las brechas	97
2.19 Análisis FODA	98

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA AMPLIAR EL MERCADO DE UNA COMERCIALIZADORA DE CONCENTRADO PARA AVES Y CERDOS

3.1 Justificación	102
3.2 Objetivos de la propuesta	102
a. Objetivo general	102
b. Objetivos específicos	103
3.3 Guía para la implementación de las estrategias para mejorar el servicio al cliente	104
a. Estrategia 1: elaboración de la estructura organizacional	104
b. Estrategia 2: creación de la sección de servicio al cliente	108
c. Estrategia 3: elaboración de guías en la prestación de servicio al cliente	111
d. Estrategia 4: capacitaciones continuas a los clientes internos	113
e. Estrategia 5: motivar a los clientes internos	118
f. Estrategia 6: manejo adecuado de quejas y sugerencias	122
3.4 Programación de la implementación de la propuesta	124
3.6 Costo de aplicación	125
Conclusiones	126
Recomendaciones	127

Bibliografía

128

Glosario

Anexos

Anexo 1: Boleta de encuesta para el cliente externo

Anexo 2: Boleta de encuesta para el cliente interno

Anexo 3: Boleta de encuesta para la alta gerencia

Anexo 4: Guías propuestas en la prestación de servicio al cliente

Anexo 5: Manual de organización propuesto

Anexo 6: Guía de inducción propuesta

Anexo 7: Boleta propuesta de satisfacción del cliente

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Variables de la mezcla de mercadotecnia	07
2.	Ciclo de vida del producto	09
3.	Desarrollo y diseño del servicio	17
4.	Triángulo de servicio	22
5.	El negocio de servicios como un sistema	27
6.	Proceso de servicio al cliente	30

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Características principales de la alta gerencia de la comercializadora ALIMSA	36
2.	Características principales del cliente interno de la comercializadora	37
3.	Comparativo de ALIMSA con la competencia según el cliente externo	83
4.	Matriz FODA del servicio al cliente de la comercializadora ALIMSA	100
5.	Plan de acción propuesto para la estrategia de elaboración de la estructura organizacional	104
6.	Plan de acción propuesto para la estrategia de creación de una sección de servicio al cliente	108
7.	Presupuesto propuesto de la contratación de un colaborador para la sección de servicio al cliente	109
8.	Plan de acción propuesto para la estrategia de guías de prestación de servicio al cliente y manuales de organización	111
9.	Plan de acción propuesto para la estrategia de capacitaciones continuas a los clientes internos	113
10.	Plan de acción propuesto para la estrategia motivar a los clientes internos de la comercializadora	118
11.	Plan de acción propuesto para la estrategia guía de manejo de quejas y sugerencias	122
12.	Presupuesto general de la aplicación de la propuesta	125

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Clasificación de los clientes según ALIMSA	40
2.	Tipos de producto para aves ponedoras de la comercializadora ALIMSA	41
3.	Tipos de producto para aves de postura, alto desempeño de la comercializadora ALIMSA	42
4.	Tipos de producto para aves de postura en piso de la comercializadora ALIMSA	43
5.	Tipos de producto para cerdos de alto desempeño de la comercializadora ALIMSA	44
6.	Cronograma de actividades de las estrategias propuestas	124

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Métodos que utiliza la alta gerencia para dar a conocer a los colaboradores la visión, misión y objetivos de la comercializadora	57
2.	Conocimiento de la misión de la comercializadora según el cliente interno	58
3.	Conocimiento de la visión de la comercializadora según el cliente interno	59
4.	Conocimiento de los objetivos de la comercializadora según el cliente interno	60
5.	Implementación de capacitaciones para el colaborador para fortalecer la prestación del servicio al cliente según la alta gerencia	61
6.	Recepción de capacitaciones para fortalecer el servicio al cliente según los cliente internos	62
7.	Seguimiento o retroalimentación a las capacitaciones, en base al rendimiento laboral según la alta gerencia	63
8.	Recepción de capacitaciones que permitan ofrecer un mejor servicio según el cliente interno	64
9.	Consideración de la alta gerencia de la motivación de los colaboradores	65
10.	Implementación de acciones para motivar al cliente interno según la alta gerencia	66
11.	Tipo de motivación que reciben los colaboradores por parte de la comercializadora según el cliente interno	67
12.	Otorgamiento de reconocimientos al colaborador por el desempeño laboral dentro de la comercializadora según el cliente interno	68

13. Conocimiento de motivación personal según el clientes interno	69
14. Existencia de documentos con información para la prestación de servicio al cliente según la alta gerencia	70
15. Existen documentos con procedimientos y políticas de la comercializadora según la alta gerencia	71
16. Existencia de algún documento con información de servicio al cliente que esté al alcance de los colaboradores según el cliente interno	72
17. Conocimiento de la existencia de una base de datos actualizada de los clientes externos según la alta gerencia	73
18. Aplicación de actividades de seguimiento al servicio prestado para verificar el grado de satisfacción del cliente externo según la alta gerencia	74
19. Conocimiento de los colaboradores acerca de las expectativas de los clientes externos según la alta gerencia	75
20. Califica el desempeño de los encargados de servicio al cliente según la alta gerencia	76
21. Realización de visitas para escuchar las necesidades de los clientes externos según la alta gerencia	77
22. Conocimiento de la oferta de la competencia según la alta gerencia	78
23. Clientes con un trato especial según la alta gerencia	79
24. Realización de investigaciones sobre clientes perdidos según la alta gerencia	80
25. Consideración de los clientes internos de poseer libertad en la toma de decisiones al tener algún problema con el cliente externo	81
26. Alternativas necesarias para lograr una mejor prestación del servicio según el cliente interno	82
27. Experiencia comercial con otras comercializadoras de alimento balanceado según el cliente externo	83
28. Apreciación de la prestación de un servicio óptimo por parte de la comercializadora según el cliente externo	84

29. Satisfacción con el servicio que recibe según el cliente externo	85
30. Consideración del tipo de atención que reciben por parte de la comercializadora según el cliente externo	86
31. Apreciación del tiempo de entrega del producto según el cliente externo	87
32. Calidad del servicio con respecto al precio según el cliente externo	88
33. Sugerencia de valor agregado en la prestación del servicio según el cliente externo	89
34. Apreciación de ventajas al brindar una excelente atención según el cliente externo	90
35. Consideración de causas que no permiten brindar un excelente servicio según el cliente externo	91
36. Consideración del factor determinante para lograr la preferencia según el cliente externo	92
37. Apreciación del tiempo de solución a un problema según el cliente externo	93
38. Apreciación de ofrecimiento de opciones de solución para un problema según el cliente externo	94
39. Incidencia en el cambio de empresa debido a la recepción de producto que no satisface las necesidades según el cliente externo	95

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

No.	Título	Página
1.	Organigrama por funciones propuesto para la comercializadora ALIMSA	105
2.	Organigrama nominal propuesto para la comercializadora ALIMSA	106
3.	Organigrama por puestos propuesto para la comercializadora ALIMSA	107

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente es un factor importante dentro de toda empresa, ya que implica una serie de actividades que incluyen interacción con los clientes y no solamente la venta de determinado producto, por esta razón es necesario que la comercializadora ALIMSA incluya dentro de la venta para lograr crear relaciones duraderas con los clientes, y así aumentar la rentabilidad de la misma.

El trabajo de tesis titulado “Estrategias de servicio al cliente para ampliar el mercado de una empresa comercializadora de concentrado para aves y cerdos”, se elaboró con la finalidad de proporcionar a la comercializadora ALIMSA una propuesta que ayude a poder ofrecer un servicio al cliente de calidad.

El aplicar estrategias de servicio al cliente ayudará a cumplir con las metas y objetivos, siendo un elemento importante para el éxito de toda empresa.

En el capítulo I se presenta el marco teórico, el cual comprende conceptos relacionados al servicio y al servicio al cliente.

En el capítulo II se presenta la situación actual del servicio al cliente de la comercializadora ALIMSA, por medio de un diagnóstico, utilizando boletas de encuesta y observación directa.

El capítulo III contiene estrategias para aplicar en la comercializadora ALIMSA y poder solucionar los problemas que se encontraron.

Finalmente se plantean las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

“Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (4 : 7)

“La administración es una disciplina cuyo objetivo es analizar las decisiones que la empresa toma para enfrentarse a las exigencias dinámicas de su contexto, elaborar estrategias de acción, resistir a las tensiones internas y lograr altos niveles de eficiencia”. (4 : 7)

Además la administración requiere de una planeación estratégica que ayudará a desarrollar y mantener un ajuste estratégico y una definición clara de la misión y objetivos de apoyo para la empresa, diseñando una cartera de negocios sólida y la coordinación de estrategias funcionales, teniendo como propósito primordial moldear los negocios y productos de la empresa, para lograr que ésta crezca y produzca mayores utilidades.

El proceso administrativo cuenta con varias funciones las cuales son:

- **Planeación:** “incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una empresa y cada departamento de ella, ya que planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo y quién lo hará.

Para lograr un proceso administrativo adecuado para la comercializadora unidad de análisis, es necesario implementar objetivos, estrategias,

tácticas, políticas, normas, procedimientos y programas adecuados a la comercializadora y cumplirlos adecuadamente.

El proceso de planeación de estrategias conlleva un procedimiento en el cual debe tomarse en cuenta la misión de la empresa, identificación de unidades estratégicas de negocios, evaluación y estrategias de la cartera de clientes y un plan de nuevos negocios corporativos

Por medio de una misión específica, la fijación de metas, objetivos claros y una evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos, que ayuden a realizar una exploración que permita distinguir nuevas oportunidades de marketing para la empresa.

El enfoque correcto para planear requiere que la comercializadora defina quiénes son sus clientes y cuáles son sus actitudes y expectativas.

- **Estrategia:** las estrategias son elementos de la planeación que se definen como el arte de alcanzar los objetivos, en otras palabras, es un plan general de acción por el cual las empresas buscan alcanzar sus objetivos. Por medio de las estrategias se puede llegar a lo que se planificó con anterioridad.

Además se requiere de una planeación estratégica que ayudará a desarrollar y mantener un ajuste estratégico y una definición clara de la misión y objetivos de apoyo para la empresa, diseñando una cartera de negocios sólida y la coordinación de estrategias funcionales, teniendo como propósito primordial moldear los negocios y productos de la empresa, para lograr que ésta crezca y produzca mayores utilidades.

Al determinar estrategias, las empresas necesitan mantenerse al tanto de los resultados y estar pendientes de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo.

Para desarrollar estrategias en cualquier área, es necesario que la comercializadora formule ciertas preguntas en relación al negocio, producto, clientes, competidores, etc, las que ayudarán a descubrir cuáles deberán ser las estrategias que utilizarán.

- **Organización:** es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa, el propósito de ésta es ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano.

Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada persona a la obtención de los objetivos.

- **Integración:** supone dotar y mantener con recursos humanos los puestos que provee la estructura de la organización.

La integración de personal en empresas comercializadoras requiere un enfoque de sistema abierto, el cual se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual a su vez está enlazada con el medio ambiente externo; además de tomar en cuenta factores internos de la empresa; como políticas de personal, el clima de la organización y el sistema de recompensas.

- **Dirección:** es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está

relacionado con el aspecto predominante interpersonal de la administración.

- **Control:** es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, se refieren a la medición de los logros". (4 : 69)

El proceso básico de control que utilizan varias empresas implica tres etapas: establecimiento de estándares, medición del desempeño en comparación con esos estándares y corrección de desviaciones respecto a los estándares y planes. Por lo general, se considera al control administrativo como un sistema de retroalimentación.

1.2 Mercado

"Se compone de todos los individuos y familias que adquieren o compran bienes y servicios para su consumo personal". (6 : 100)

El mercado suele dividirse en varios segmentos con diversas necesidades de lo que toda empresa debe tomar en cuenta del mercado que quiere abastecer, por lo cual se derivan conceptos como: mercado meta y mercado objetivo.

1.2.1 Mercado meta

"Es el grupo de personas u organizaciones para quienes el vendedor diseña una mezcla de marketing en particular". (6 : 154)

1.2.2 Segmentación de mercado

"Es identificar a los consumidores o empresas que tienen mayores probabilidades de comprar o utilizar su producto o servicio". (6 : 6)

Lo que se busca con la segmentación de mercado es reunir grupos de personas o empresas que respondan a determinado aspecto del producto, por lo que cuenta con cuatro formas fundamentales para lograrlo:

- Demográfica (por edad, sexo e ingresos)
- Geográfica (por región urbana y rural)
- Psicográfica (por estilo de vida o personalidad)
- Por volumen (usuario que consume mucho, usuario que consume poco).

Después de que se ha segmentado al grupo de personas o empresas idóneas para comprar el producto, ya se cuenta con un mercado objetivo.

Toda empresa debe definir cuál es el mercado meta y el mercado objetivo al que va a enfocarse, lo cual le ayudará a identificar a las personas o empresas a las cuales va a vender su producto, (sus clientes, sus proveedores, etc.), y así lograr posicionarse dentro del mercado.

1.3 Mercadotecnia

“Es un proceso social del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”. (6 : 3)

1.4 Cliente

“Es cualquier persona que llevada por el interés de satisfacer un deseo o necesidad determinada, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que pueda proporcionárselo”. (7 : 7)

El cliente basa su percepción frente a la calidad en el servicio que recibe en base a la confiabilidad, seguridad, responsabilidad y empatía.

El cliente es una persona muy importante para cualquier empresa, es por ello que busca la manera de mantener una fuerza de trabajo orientada a ellos y brindar calidad en el servicio, por lo que capacita a los empleados y trabaja con ellos para asegurar un mejor desempeño en el servicio que les ofrecen, además de permitir a los empleados satisfacer a los clientes de manera efectiva y lograr eficiencia y productividad en el trabajo.

Existen dos tipos de clientes desde el punto de vista administrativo:

“Cliente externo: son las personas o empresas que compran bienes y servicios a determinada organización.

Cliente interno: son los empleados de una empresa quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma para proveer internamente bienes y servicios”. (7 : 7)

Existen dos tipos de clientes desde el punto de vista mercadológico:

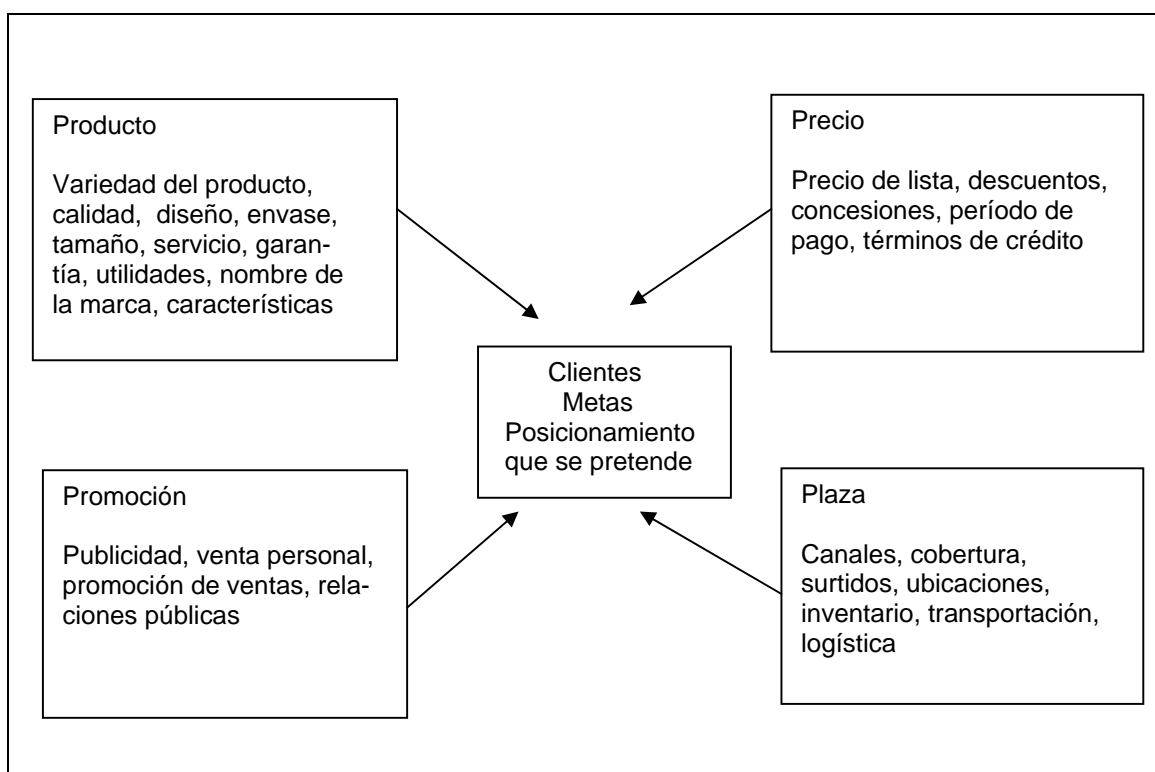
Clientes reales: también llamados clientes actuales, constituyen el conjunto de consumidores que compran los productos o servicios que determinada empresa ofrece en el mercado.

Clientes potenciales: son los consumidores definidos, que profesan cierto nivel de interés por el producto o servicio que determinada empresa ofrece en el mercado, pero por alguna razón aún no lo compran, o bien, lo compran con la competencia.

1.5 Mezcla de Mercadotecnia

“Es el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción, que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta”. (7 : 28) (Véase figura 1)

FIGURA 1
VARIABLES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA



Fuente: Kotler, Philip, Dirección de marketing. Pearson Educación. México, 2001. décima edición. página 46.

1.5.1 Producto

“Es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores”. (7 : 41)

El producto puede ser tangible e intangible, los productos tangibles son todos aquellos bienes que tienen consistencia física, que tienen contacto físico con el comprador, los productos intangibles son todos aquellos que no tienen consistencia física.

Todo producto además de satisfacer una necesidad debe ofrecer al cliente un beneficio intrínseco, y debe incluir características como: el estilo, la calidad, la marca y empaque; siendo éstas importantes ya que ayudarán a que los clientes reconozcan en ellas el valor de marketing que tienen en el diseño y la calidad del producto.

Por ello la importancia de conocer el producto, y el ciclo de vida de cada producto para lograr adaptarle exitosamente estrategias de marketing en cada etapa cuando fuere necesario.

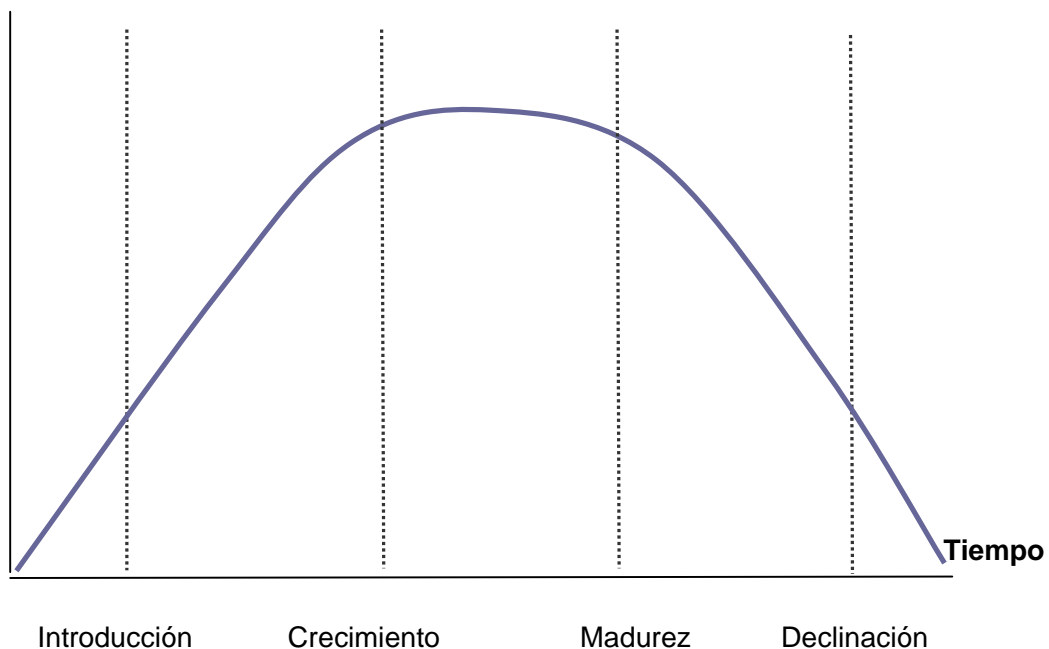
Ciclo de vida del producto

Son las diferentes etapas por las que pasan las ventas de los productos en las cuales presentan diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los vende.

“Se pueden identificar al menos cuatro etapas del ciclo de vida de los productos:

- **Introducción:** comienza con el lanzamiento del producto al mercado, ya que el producto no es conocido todavía, generalmente sus ventas son bastante lentas.
- **Crecimiento:** después que el público tiene cierto conocimiento del producto y se da cuenta de sus ventajas, generalmente la venta del mismo se hace más rápida, se observa un crecimiento exponencial de las ventas producido por el ingreso de una mayor cantidad de compradores al mercado.

- **Madurez:** se llega a la etapa de la madurez cuando la mayoría de consumidores potenciales han comprado el producto y comienza la recompra del mismo.
- **Declinación:** finalmente luego de un período de madurez, en algún momento comienzan a aparecer en el mercado productos que comienzan a satisfacer las mismas necesidades, lo que hace que comience a disminuir la demanda del producto actual, convirtiéndose en una amenaza lo cual se ve reflejado en las bajas en las ventas, y disminuye la presión de marketing sobre la empresa”. (6 : 171) (Véase figura 2)

FIGURA 2**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO****Ventas**

Fuente: Stanton William, Etzel, Michael y Bruce Walker. Fundamentos de marketing. McGraw-Hill. México, 1997. sexta edición. página 171.

1.5.2 Precio

“Es la cantidad de dinero con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto”. (7 : 58)

Actualmente las empresas deben tomar en cuenta varios aspectos para la fijación de precios, además de considerar sus costos y las necesidades de los consumidores, también deben tomar en cuenta elementos como: el clima económico, la legislación, la competencia, la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el producto, así como los objetivos empresariales.

1.5.3 Plaza

“Representa todos los esfuerzos que debe hacer el productor o fabricante para que el producto llegue a los consumidores meta en el momento oportuno y en las condiciones adecuadas para el consumo”. (7 : 62)

El canal de distribución es la ruta que toma un producto para llegar del productor hasta el consumidor final.

Se requiere un método bien organizado para diseñar canales que satisfagan a los clientes y superen a la competencia, para lo cual se debe:

a. “Especificar la función de la distribución: una estrategia de canales debe diseñarse dentro del contexto de la mezcla global de marketing, especificar funciones asignadas al producto, precio y a la promoción.

b. Seleccionar el tipo de canal: una vez especificada la función de la distribución en el programa global de marketing se escoge el tipo de canal más adecuado para el producto de la empresa, en esta fase se debe decidir si se utilizará intermediarios en el canal, y de ser así, qué tipos de intermediarios.

c. Determinar la intensidad de la distribución: ésta se refiere al número de intermediarios que participarán en los niveles de venta al detalle y al por mayor en un territorio, esta decisión influye directamente en el comportamiento de compra del mercado y la naturaleza del producto.

d. Seleccionar a miembros específicos del canal: consiste en escoger determinadas compañías para que distribuyan el producto". (6 : 465)

Distribución directa: es la que está formada sólo por el productor y el consumidor final, sin intermediarios que presten ayuda.

Distribución indirecta: es un canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios.

“Los principales canales de distribución de los bienes de consumo son:

- a) Productor-----consumidor
- b) Productor-----detallista-----consumidor
- c) Productor-----mayorista-----detallista-----consumidor
- d) Productor-----agente-----detallista-----consumidor
- e) Productor-----agente-----mayorista-----detallista-----consumidor". (6 : 460)

Para tener una idea más clara de cada uno de los canales es necesario conocer la función de quienes los conforman:

Productor: es la persona que interviene en la realización o producción de algún producto.

Intermediario: “es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o compra de “n” producto, al fluir éste del fabricante

al consumidor, el intermediario posee el producto en algún momento o contribuye activamente a la transferencia de la propiedad". (6 : 460)

Mayorista: es el que se encarga de todas las actividades relacionadas con la venta de productos y servicios para las personas o empresas que compran con el propósito de revenderlos o para uso de negocios.

Minorista: éste incluye actividades relacionadas con la venta directa tanto de productos como de servicios a los consumidores finales.

Consumidor final: es la persona que compra y consume el producto.

1.5.4 Promoción

Es el elemento que se utiliza para informar y persuadir al mercado sobre un producto o servicio con la intención de influir en el comportamiento de las personas, logrando que adquieran el producto

Existen muchos factores que deben tomarse en cuenta en la mezcla promocional como lo son el mercado meta al cual se va a dirigir, la naturaleza del producto, la etapa en la que se encuentra el producto ya que de ella dependerá si la promoción será para informar, persuadir o recordar sobre un producto o servicio y, por último, otro factor no menos importante es el costo o presupuesto que se utilizará o que se dispone para la promoción, además de la creatividad y los medios que utilizarán para lograr influir en el comportamiento de las personas que reciben el mensaje.

El propósito de la promoción se basa en modificar la conducta y los pensamientos de las personas que reciben el mensaje, buscando reforzar en ellos la conducta existente creando una imagen favorable, motivando a comprar los bienes y servicios que la empresa ofrece.

a. Mezcla promocional

Es todo esfuerzo promocional disponible que una empresa utiliza para vender sus productos y a la vez lograr sus objetivos económicos, comerciales y sociales. La mezcla promocional esta compuesta por cinco herramientas que son:

a.1 Publicidad

Es un mensaje pagado por un patrocinador conocido y dado a conocer mediante un medio de comunicación.

De la etapa en que se encuentre el producto, dependerá que tipo de publicidad se requiera.

La importancia de la publicidad es la de informar a los posibles compradores; los persuade y les recuerda la existencia de un producto o servicio.

El éxito de una buena publicidad dependerá de encontrar los medios más eficaces en los costos para realizar una publicidad en medios masivos como (televisión, radio, periódico, vallas publicitarias, etc.); además de factores como el alcance, la frecuencia, el impacto que se quiera tener, la creatividad, el mensaje y el segmento de mercado al que quiera llegar.

a.2 Venta personal

Es la comunicación de persona a persona, es la más eficaz sobre cuando se trata de lograr preferencia en el consumidor, convencerlo de que compre el producto o servicio que se le está ofreciendo.

Además la venta personal cuenta con tres cualidades que son: la confrontación personal lo cual implica la relación inmediata e interactiva entre dos o más

personas, el cultivo de relaciones y la respuesta inmediata que se recibe por parte del cliente.

La venta personal se emplea más como un seguimiento de la comunicación a nivel masivo para cerrar una venta, tratando de desarrollar una relación a largo plazo.

a.3 Promoción de ventas

“Es una actividad estimuladora de la demanda cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal”. (6 : 618)

“Las promociones de ventas ofrecen fuertes incentivos para realizar la adquisición al proporcionar alicientes y contribuciones que aportan un valor extra para los consumidores, por lo que las empresas utilizan la herramienta de promoción de ventas para crear una respuesta más fuerte y acelerar las ventas deprimidas”. (6 : 124)

a.4 Relaciones públicas

Son una herramienta gerencial cuya finalidad es influir positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas. Las actividades de las relaciones públicas tienen por objeto mantener una imagen positiva de la empresa ante los clientes.

Las relaciones públicas se encargan de evaluar la opinión y actitud del público con el propósito de obtener un beneficio para la empresa.

a.5 Marketing directo

“Es un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta mensurable o una transacción en cualquier lugar”. (6 : 650)

El marketing directo ha beneficiado a los clientes en cuanto a que pueden realizar sus compras desde la comodidad de su casa, ahorrando tiempo y proporcionándoles una variedad de mercancías.

Este medio permite que la oferta y la estrategia de la empresa sea menos visible para los competidores, éstos pueden medir las respuestas a sus campañas y decidir cuáles han sido más rentables.

El marketing directo permite utilizar varios canales para llegar a los prospectos y a los clientes, entre ellos están:

- la venta cara a cara: que no es más que la venta directa.
- correo directo: esto implica enviar una oferta, anuncio o recordatorio a una persona determinada, a un lugar específico, permitiendo seleccionar el mercado meta, de una manera personalizada y flexible, permitiendo medir la respuesta.
- marketing por catálogo: cuando las empresas envían por correo catálogos de productos a domicilio
- telemarketing: éste describe el uso de operadores por teléfono para atraer nuevos clientes y ponerse en contacto con los existentes, determinando los niveles de satisfacción o para tomar pedidos.

1.6 Servicio

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada”.

(12 : 3)

Es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Una filosofía del servicio es ganarse al cliente, mantenerlo y crear la lealtad del mismo.

El servicio y la calidad es algo intrínseco es un valor del servicio, se denomina paquete de valor al cliente es proporcionarle un producto de calidad y un servicio que satisface las necesidades del cliente.

El servicio es un acto social, nace con el contacto directo entre el cliente y una persona de la empresa.

1.6.1 Características del servicio

“Las diferencias básicas entre los productos y los servicios son: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y naturaleza perecedera”. (12 : 13)

El cliente es un elemento importante para la empresa es por ello que es necesario conocer sus necesidades, comportamiento, gustos y expectativas para lograr tenerlos satisfechos con el servicio que reciben por medio de sistemas de atención al cliente en donde ellos puedan dar a conocer su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al servicio que recibió, además de poder aportar sugerencias para la mejora del mismo, y también el analizar el comportamiento del cliente ayudará a la empresa para conocer como actúa el cliente en relación a sus hábitos de compra.

El principal objetivo de los productores y profesionales del marketing de servicios es desarrollar y proporcionar ofertas que satisfagan las necesidades y las expectativas del cliente. (Veáse figura 3)

Existen cuatro categorías en el comportamiento de los clientes que corresponden a las etapas que éstos tienen en el proceso de compra, las cuales son:

- Búsqueda de información
- Evaluación de alternativas
- Compra y consumo
- Evaluación posventa

FIGURA 3
DESARROLLO Y DISEÑO DEL SERVICIO

Ofertas	Mercados	
	Clientes actuales	Nuevos clientes
Servicios existentes	Construcción de participación	Desarrollo de mercado
Nuevos servicios	Desarrollo de servicios	Diversificación

Fuente: Zeithaml, Valerie y Mary Jo Bitner. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw-Hill. México, 2001. segunda edición, página 248.

Existen tres niveles de expectativas de servicio:

Primer nivel: servicio deseado

“Es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser, es decir el nivel de servicio que el cliente espera recibir”. (12 : 63)

Segundo nivel: servicio adecuado

“El nivel de servicio que el cliente puede aceptar, la expectativa mínima tolerable, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor”. (12 : 64)

Es la combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que debe ser.

Tercer nivel: servicio predecido

“Es el nivel de servicio que los clientes consideran que posiblemente obtendrán. Representa la expectativa mínima tolerable, es el inferior aceptable por parte del cliente”. (12 : 64)

1.6.2 Mezcla de servicios

“La mezcla de mercadotecnia de servicios comprende los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos.

Además de las cuatro P's tradicionales (producto, precio, plaza, promoción), la mezcla de mercadotecnia de servicios incorpora a las personas, evidencia física y el proceso”. (12 : 23)

a. Personas

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 empresa, el cliente interno y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.

b. Evidencia física

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

Los contactos con los clientes pueden ser cara a cara, por medio de telecomunicaciones (teléfono, fax, correo electrónico), mediante servicios de entrega por correo.

c. Proceso

Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, la realización del servicio y los sistemas de operación.

d. Relaciones humanas

Las relaciones humanas son sencillamente el arte de llevarse bien con los demás. Siempre que se reúnen dos o más personas, se establece una interacción. El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa a la creación de relaciones agradables o desagradables.

Los seres humanos se comunican por medio de imágenes o por mensajes, todo lo que se dice tiene dos partes: la palabra o mensaje y la intención.

Todo proceso de comunicación se desarrolló en un contexto, y es muy importante ofrecerle al cliente un ambiente agradable y una atención adecuada ofreciéndoles un trato agradable, una sonrisa, mostrando interés en ellos y en sus gustos, logrando superar sus expectativas, y escuchándolos.

1.6.3 Percepción del cliente

La percepción del cliente no es más que la forma en que éste percibe el servicio en base a calidad y el grado en que queda satisfecho con el servicio que recibió.

Para los clientes se debe tener transparencia, claridad y valores porque es la imagen personal e institucional ante el cliente, públicos y terceros para garantizar que la empresa es una entidad sólida con honradez, credibilidad y confianza.

1.6.4 Satisfacción del cliente

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas, es la medida más objetiva de la calidad”. (12 : 93)

“Es una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia, cuando el trabajo en equipo genera y desarrolla ventaja competitiva”. (12 : 94)

La satisfacción del cliente es influida por características específicas del producto o servicio y las percepciones de calidad, así como la satisfacción de la respuesta emocional de los clientes y el trato de equidad que éste perciba.

El requerimiento mínimo para satisfacer a un cliente consiste en: responder profesionalmente a sus necesidades y llenar sus expectativas.

Existen cuatro técnicas que se deben usar para descubrir las necesidades y expectativas de un cliente:

- Hacer preguntas
- Escuchar atentamente
- Confirmar la comprensión
- Ofrecer soluciones

Cuando el trabajo en equipo genera el servicio excepcional se logra:

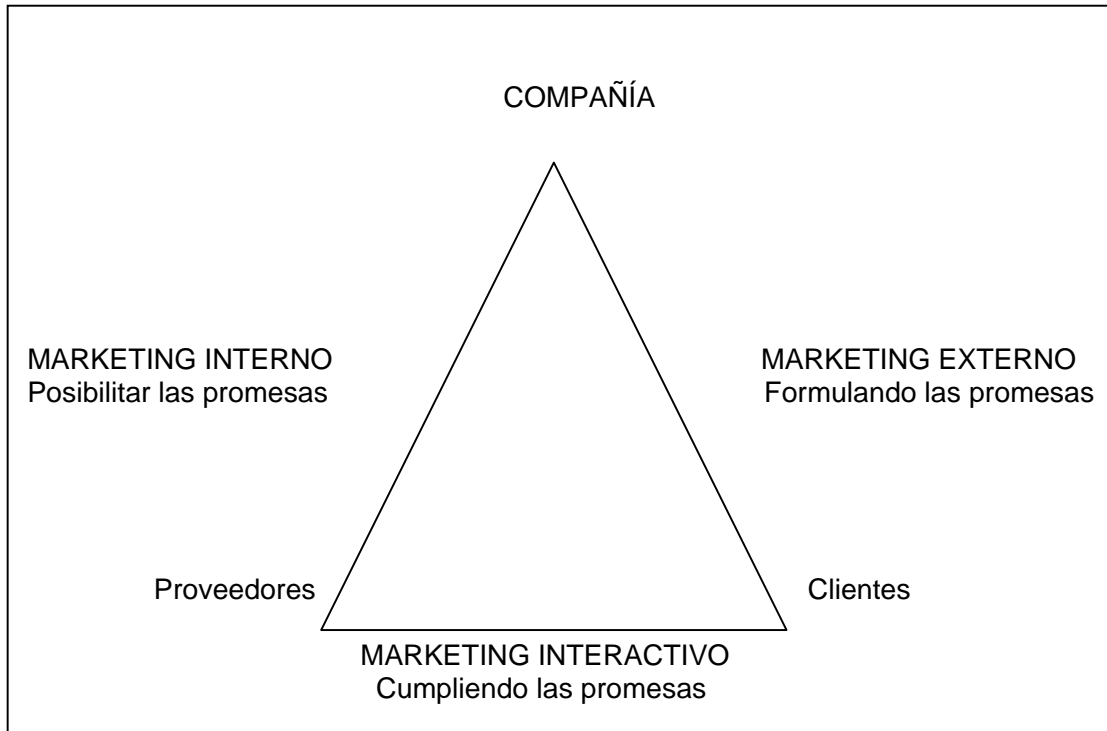
- Más y mejores ventas
- Mejor reputación de la empresa
- Clientes leales y constantes
- Publicidad positiva de boca en boca

1.6.5 Triángulo del marketing de servicio

“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 vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo.

El objetivo principal consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes”. (12 : 19). (Veáse figura 4)

FIGURA 4
TRIÁNGULO DE SERVICIOS



Fuente: Zeithaml, Valerie y Mary Jo Bitner. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw-Hill. México, 2001. segunda edición, página 20.

- **Marketing externo: formulando la promesa**

Por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden percibir y la forma en que se entregará.

- **Marketing interactivo: cumpliendo las promesas**

Las promesas que se formulan deben cumplirse. Por lo tanto, cumplir las promesas representan el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo, y desde el punto de vista del cliente, es la más crítica.

En el marketing interactivo ocurre el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la empresa y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba.

- **Marketing interno: facilitando la promesa**

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

“Para que el triángulo de servicio se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial. En el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de marketing representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito; por ello, cuando alguno de los lados no ocupa espacio, será imposible dar soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total del marketing”.

(12 : 19)

1.6.6 Modelo de brechas del servicio

“El modelo de brechas posiciona los conceptos clave, estrategias y decisiones en el marketing de servicio en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar las brechas entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (12 : 586)

- **Brecha No. 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.

- **Brecha No. 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos**

Es traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre la calidad en el servicio, es decir, la diferencia entre la comprensión de la empresa 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.

- **Brecha No. 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 y también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, saber medir y compensar a los empleados de acuerdo con el desempeño de dichos estándares.

- **Brecha No. 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 empresa 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 marketing, diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio”. (12 : 588)

1.6.7 Calidad en el servicio

“Es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes, la calidad en el servicio, también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente, es el grado en que un producto corresponde a las expectativas del cliente”. (6 : 101)

Los principios de calidad más conocidos son: cero defectos en el diseño, producción y distribución para lograr un producto y servicio con todos los estándares deseados y ofrecer algo de calidad. Justo a tiempo consiste en la entrega, almacenaje y transporte del producto en el momento justo en que el cliente lo requiera.

1.7 Servicio al cliente

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”. (12 : 4)

El servicio al cliente puede ser el elemento clave para diferenciar productos tangibles e intangibles con similares características, así como influir en la elección por la compra de un producto de una empresa u otra.

Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y sugerencias.

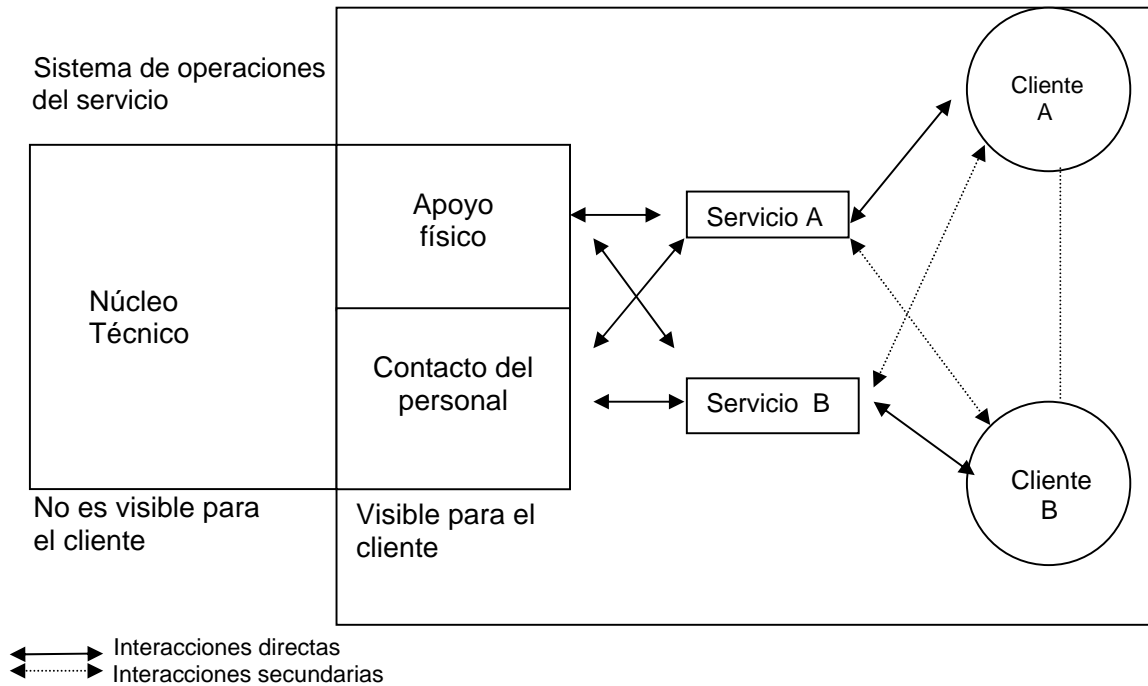
1.7.1 Diferencia entre servicio y servicio al cliente

La diferencia entre servicio y servicio al cliente consiste en la actividad personalizada que se le proporciona al cliente, es lo intrínseco de la relación cliente – empresa, es lo adicional que tanto la empresa como los empleados ofrecen a una persona, en este caso los clientes o el posible cliente.

La comercializadora ALIMSA, se interesa por ofrecer un servicio de calidad, es por ello que tiene un grupo de personas encargadas de medir el nivel de satisfacción de los clientes, atender sus quejas o reclamos si las hay, sugerencias y darles una pronta solución. Para la comercializadora, el cliente es muy importante, por ello se preocupa porque quede satisfecho, tanto con el producto como con el servicio que recibe, el cliente contribuye a la entrega de calidad en el servicio cuando hace preguntas, confiesa si queda satisfecho y reclama si existe alguna falla en el servicio.

Una forma de diferenciarse con otras empresas es proporcionar un nivel de calidad más elevado al de sus competidores, por lo que toda empresa debe esforzarse en ofrecer un producto o servicio que llene las expectativas de los clientes o consumidores. (Véase figura 5)

FIGURA 5
EL NEGOCIO DE SERVICIOS COMO UN SISTEMA



Fuente: Lovelock, Christopher. Mercadotecnia de servicios. Pearson Educación. México, 1997. tercera edición. página 52.

1.7.2 Gestión de la calidad en el servicio al cliente

De las expectativas del cliente en estándares específicos de calidad del servicio depende en gran medida las tareas y comportamientos efectuados para que puedan llevarse a cabo.

Las expectativas del cliente se basan en la experiencia de compra, en las opiniones de amigos o familiares y en la información que recibe, así como en las promesas de la empresa y de sus competidores.

1.7.3 Estrategias de servicio al cliente

“El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la comercializadora, es crear estrategias individuales y asignar el financiamiento adecuado”. (4 : 68)

Estrategia del servicio al cliente es tener un liderazgo de la alta gerencia, porque es la base para impulsar la cadena de valor del servicio a la satisfacción del cliente, lealtad del cliente que impulsa las utilidades y la recomendación del nuevo público.

Las estrategias de servicio al cliente proporcionan una visión acerca del tipo de servicio que la empresa debe proveer, y describen la manera en que los clientes perciben a la empresa, así como a los empleados.

1.7.4 Proceso de servicio al cliente

El proceso de servicio al cliente se divide en los siguientes elementos que son:

a. Identificar a los clientes

El éxito de todo negocio está en ofrecer lo que el cliente desea obtener, y esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes, expectativas y tendencias de los clientes.

b. Identificar el ciclo de servicio y los momentos de la verdad

- Ciclo de servicio: es como un mapa de los momentos de la verdad, a medida que los experimentan los clientes. El diagrama del ciclo de servicio proporciona un modo lógico de empezar a entender qué es la calidad subjetiva: para cada momento de verdad se pueden identificar los tipos de experiencia que los clientes consideran satisfactorios, insatisfactorios y superiores.

- **Momentos de la verdad:** es aquel episodio en que el cliente se contacta con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre su servicio. Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que convierte un momento de verdad en una experiencia positiva o negativa.

c. Determinar las necesidades del cliente

El modelo del valor al cliente, identifica los factores críticos que impulsan los deseos y preferencias del cliente: lo que éste pretende obtener de la experiencia total de servicio.

Existen seis componentes que constituyen un marco natural para evaluar la adecuación del diseño del paquete de valor del cliente: ambiental, interpersonal, procesal, económico, entregable e informativo.

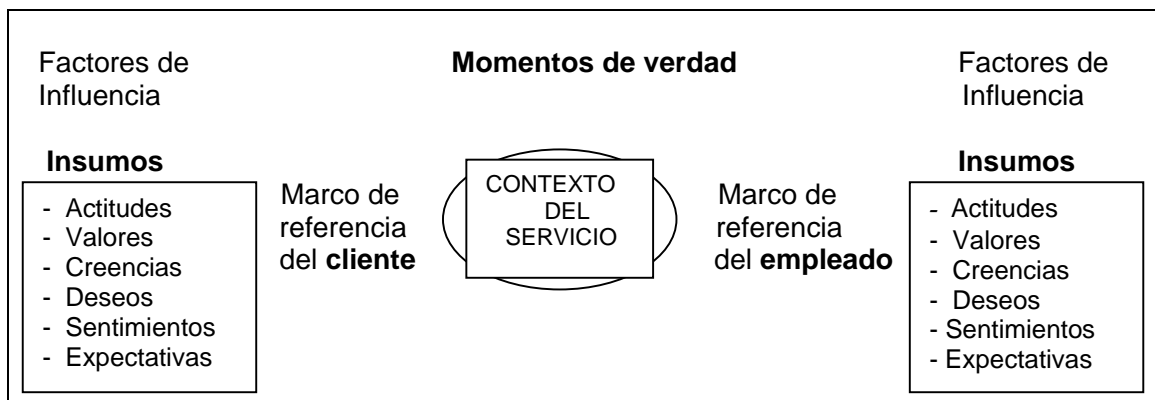
d. Desarrollar una estrategia de servicio

El paquete de valor del cliente es una combinación de hechos tangibles e intangibles, experiencias y resultados destinados a obtener la aprobación del cliente.

e. Valor agregado

Cuando el producto es un servicio, el elemento de calidad cambia profundamente. La calidad no está en un producto tangible, sino en la reacción del cliente ante una experiencia, la esencia del valor total entregado sólo depende del estado mental y emocional resultante de la experiencia. (Véase figura 6)

FIGURA 6
PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Fundación Og Mandino. Curso "El cliente pide servicio, déle más y haga crecer su negocio. Material escrito elaborado. página 14.

1.8 Análisis FODA

“La matriz FODA es una especie de diagnóstico, que se realiza para conocer los elementos tanto internos como externos de una empresa para la toma de decisiones adecuadas a la problemática entontrada. Consiste en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO que consisten en mejorar las debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas internas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas”. (3 : 172)

1.9 Industria Avícola

Guatemala es un país principalmente agrícola. La mayor parte de su población, 50%, trabaja en el área rural. La alimentación en general es un desafío para gran parte de la población rural. Una parte de las actividades agrícolas está destinada a las exportaciones y otra al consumo de la población rural. En muchos casos, los sistemas de producción de subsistencia de estos campesinos apenas alcanzan para cubrir sus necesidades básicas, causando que su dieta sea deficiente. El Instituto Benson ha tratado de incrementar el consumo de proteínas de buena calidad mediante la crianza de especies menores para mejorar la dieta de los sectores campesinos de la población.

La industria avícola hoy por hoy es uno de los pocos ganadores del mal denominado “libre comercio”. A raíz de la liberalización de un contingente de su principal insumo, el maíz amarillo, en el marco de la OMC , la industria avícola ha mostrado un crecimiento considerable. En ese proceso no sólo se ha aprovechado de contingentes grandes a un arancel bajo (de 5%) sino en dos años (2003 y 2004) también de importaciones superiores a las establecidas en el contingente, sin que se les cobrara el arancel que tocaba (35%). Todo esto en el marco de un poder oligopólico donde tres grupos de capital se concentraban en el año 2005 el 61.5% del maíz amarillo importado bajo contingente.

La explotación avícola es una de las actividades más importantes que realizan los campesinos de la región de Chiquimula con el fin de abastecerse de huevos y carne para su consumo alimenticio diario. El problema más serio que enfrentan estos campesinos es el alto costo de los concentrados para alimentar a sus aves.

Hay campesinos que producen ciertos cultivos (tales como maíz, soya, sorgo, etc.) y utilizan una pequeña parte de ellos para la alimentación de sus animales.

Con estos productos agrícolas pueden preparar sus propios concentrados para reducir tanto el costo por libra de carne producida así como de huevos. La raza de los animales (en pollos hi-line, loman) es otro factor que puede limitar la producción, el campesino en general trabaja con aves criollas.

1.10 Antecedentes de ALIMSA

La comercializadora ALIMSA fue fundada en enero del año 2003, debido a que existía una empresa productora de concentrados para animales llamada Proalsa, que por no contar con infraestructura, recursos humanos y materiales para la comercialización de sus productos, hizo necesario el surgimiento de esta comercializadora; esto para operar el mercadeo, comercialización y venta de alimentos balanceados para animales producidos por Poalsa, teniendo como principales objetivos:

- Desarrollar la marca de los alimentos fabricados por Proalsa, posicionándolos en el mercado.
- Escuchar a los clientes, tratar de satisfacer las necesidades de los mismos.
- Desarrollar la imagen de Proalsa y de la comercializadora ALIMSA, orientada a la calidad, al servicio técnico y al desarrollo y crecimiento integral de sus clientes.
- Cubrir las expectativas de los involucrados en el negocio, ya sea cliente interno o externo y generando utilidades a sus accionistas.

La comercializadora ALIMSA ofrece al mercado un producto de alta calidad con todos los nutrientes y requerimientos nutricionales que satisfagan los requisitos de calidad, estirpe o genética, orientadas a la tecnología, al clima para el mayor rendimiento productivo de las especies que lo consuman, ya sean aves ponedoras, pollos de engorde o cerdos.

La demanda de la comercializadora la constituyen los grandes ganaderos en la línea avícola y porcina; teniendo como competidores directos plantas forrajeras nacionales, principalmente: Purina de Guatemala, Alimentos Del Prado, Fábrica Santa Ana, Comelsa y Aliansa, que producen productos similares a los de ALIMSA. Los competidores indirectos están conformados por alimentos especializados como: peletizados, fabricados por algunas plantas nacionales y por importaciones de otros países.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CONCENTRADO PARA AVES Y CERDOS

En este capítulo se presenta la situación actual de la comercializadora ALIMSA con respecto a las estrategias de servicio al cliente que aplican, la comercializadora pertenece a un grupo de empresas dedicadas a la producción y comercialización de huevos, así como de concentrado para aves y cerdos.

Este diagnóstico utilizó entrevistas y encuestas a la alta gerencia, clientes internos y clientes externos, como técnicas de recopilación de datos, esto con la finalidad de determinar la situación actual del servicio al cliente, con el propósito de conocer la prestación del mismo y sugerir las estrategias que sirvan para desarrollarlo como parte de un proceso de mejoramiento continuo.

2.1 Antecedentes

En 1975 se inicia una pequeña empresa familiar de comercialización de huevos, la cual distribuye sus productos en tiendas, restaurantes, industrias y hoteles. Luego de ocho años de un arduo trabajo, se decide iniciar en 1983 la fase de producción en una granja pequeña con 5,000 gallinas ponedoras, en el año de 1986 se llega a tener 20,000 gallinas en producción. Dado el éxito obtenido se inicia la construcción de una segunda granja, con el fin de aumentar la producción y ofrecer una mejor atención al cliente, ya con 12 galeras para albergar 130,000 gallinas ponedoras. Gracias a su esfuerzo, y visión empresarial del grupo Ross hoy distribuye más de 800,000 huevos diarios, utilizando los métodos más modernos de crianza de ponedoras en Centroamérica, con lo cual se ubica como empresa líder del ramo en Guatemala.

La comercializadora ALIMSA fue fundada en enero del año 2003, debido a que existía una empresa productora de concentrados para animales llamada PROALSA, que por no contar con infraestructura, recursos humanos y materiales para la comercialización de sus productos, se hizo necesario el surgimiento de ALIMSA (Forrajes Alimenticios Balanceados); esto para comercializar y vender los alimentos balanceados para animales producidos por PROALSA.

PROALSA que es la empresa productora de concentrado de aves y cerdos de la que se deriva la comercializadora ALIMSA, es una empresa que pone a la disposición del mercado un portafolio de alimentos balanceados, como resultado de muchos años de investigación en la granja experimental, del conocimiento de expertos en formulación, de la asesoría especializada y de las recomendaciones de los clientes exitosos.

PROALSA que es la empresa productora del concentrado utiliza el 60% del producto que produce para necesidades propias de la corporación (alimento para las granjas), y el 40% restante es para ser comercializado por ALIMSA.

Además, busca en todas las raciones nutricionales la máxima calidad de sus productos y presta atención especialmente a la selección de los insumos utilizados en cada una de las formulaciones, las cuales son supervisadas por profesionales tales como médicos veterinarios y zootecnistas especializados en alta nutrición para lograr así ofrecer un producto que llene las expectativas de los clientes.

2.2 Sujetos de la investigación

Para la realización del diagnóstico de la situación actual se realizó el trabajo de campo el cual consistió en realizar entrevistas al gerente de mercadeo y ventas, y a los vendedores, también se encuestaron a los clientes internos (empleados de la comercializadora, 15 colaboradores) y clientes externos, se utilizó el censo,

debido a que para este estudio sólo se evalúa al área de la capital de Guatemala, por lo que 25 empresas son clientes potenciales de ALIMSA. (Véase anexo 1, 2 y 3)

- **Alta gerencia:** se entrevistó al gerente de mercadeo y se le preguntó cuántos son sus clientes potenciales, a lo que respondió que: un estimado de clientes activos en la capital, entre pequeña y mediana empresa es de 75 y los agroservicios (intermediarios) 70; a nivel nacional está comprendido entre el 15 y 20% de participación dentro del mercado, y en la capital es de un 10%.

Se entrevistaron a cinco gerentes (mercadeo y ventas, de comercialización, de producción, financiero y general), siendo sus características generales: sexo masculino, edades de 27 a 56 años, nivel de escolaridad superior. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Características principales de la alta gerencia
de la comercializadora ALIMSA

SEXO	%	NIVEL DE ESCOLARIDAD	%	EDADES	%	#
Masculino	100%	Universitario	100%	Entre 19 y 30 años	20%	1
Total entrevistados	5	Total	5	Entre 31 y 40 años	20%	1
				Entre 41 y 50 años	20%	1
				De 51 en adelante	40%	2

Fuente: trabajo de campo, febrero de 2,007.

- **Cliente interno:** también se entrevistó a 15 colaboradores, los cuales son en su mayoría de sexo masculino, de nivel diversificado, y en edades comprendidas de los 19 a los 40 años de edad, el personal que labora en la comercializadora 53% (8) tiene más de 18 meses de laborar, 27% (4) de 12 a 18 meses, un 13% (2) de 6 a 12 meses y un 7% (1) de 2 a 6 meses. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2
Características principales del cliente interno
de la comercializadora ALIMSA

SEXO	%	NIVEL DE ESCOLARIDAD	%	EDADES	%	#
Femenino (8)	33%	Diversificado (13)	53%	Entre 19 y 30 años	47%	7
Masculino (17)	67%	Universitario (12)	47%	Entre 31 y 40 años	33%	5
Total encuestados	15			Entre 41 y 50 años	7%	1
				De 51 en adelante	13%	2

Fuente: trabajo de campo, febrero de 2,007.

- **Cliente externo:** se entrevistaron a 25 clientes externos del área metropolitana, para saber su opinión acerca del producto y del servicio que recibían de la comercializadora ALIMSA, por lo que los vendedores se encargaron de pasar las boletas de encuesta a las empresas que son clientes de la comercializadora, esto como solicitud de la unidad de análisis.

Se le cuestionó a los clientes externos el tiempo de relación comercial con la comercializadora: el 13% (3) seis meses, el 54% (13) un año y el 33% (9) más de un año.

Las boletas de encuesta fueron 25, las cuales fueron contestadas por dueños, gerentes y encargados de compras de las diferentes empresas que tienen relación comercial con ALIMSA.

2.3 Misión y visión de ALIMSA

- **Misión:** ser líder en la comercialización, mercadeo y venta de concentrado para aves y cerdos.
- **Visión:** constituirse en una empresa de comercialización y venta de concentrado para aves y cerdos, desarrollando por medio de la venta y el

mercadeo, atender las necesidades de los clientes pecuarios con servicio técnico, logístico y de abastecimiento de alimentos balanceado para animales en el mercado nacional.

2.4 Estructura organizacional de la comercializadora

Se constató que no poseen un organigrama establecido, pero si definidas las funciones que realiza cada uno de sus colaboradores. Las funciones identificadas y su composición son las siguientes:

- ✓ *Gerencia general:* integrada por un gerente que es el dueño de la empresa y dos secretarias que le apoyan.
- ✓ *Gerencia de mercadeo:* un gerente, tres vendedores (visitan el área de oriente, occidente y central), una persona que funge como asesor de gerencia de mercadeo y ventas que se encarga de ubicar negocios interesantes para la comercializadora, por ejemplo: atender planta de alimentos y productos terminados. En planta hay una persona encargada de ventas que es el que centraliza los pedidos y revisa que el producto esté correcto, el transporte y lugar de entrega.
- ✓ *Gerencia de operaciones:* un gerente de operaciones, un colaborador encargado de supervisar la producción, materias primas, gastos de producción, mano de obra, gastos directos e indirectos, un encargado del despacho y de conseguir el transporte para llevar el producto al cliente.
- ✓ *Gerencia financiera:* se encarga de verificar las formas de pago, y de realizar las auditorías pertinentes, así como de llevar todos los controles contables de la comercializadora.

Cada unidad tiene sus medidas de control: el nivel de ventas en la gerencia de mercadeo; la cuenta por cobrar y el manejo de los costos en la gerencia financiera; inventario de materia prima, eficiencia en producción en base a la demanda, mantenimiento de la maquinaria y equipo en la gerencia de operaciones.

El gerente de cada área se encarga de transmitir a su equipo que es lo que se tiene que hacer, de ahí se ven los resultados, tomando en cuenta que el gerente general que a su vez es el dueño, es el que tiene a su cargo el liderazgo tanto de la empresa PROALSA, como de la comercializadora ALIMSA.

2.5 Aspectos mercadológicos de la comercializadora

Alimsa cuenta con los siguientes aspectos mercadológicos:

2.5.1 Mercado

El segmento de mercado al que se dirige está integrado por avicultores productores porcinos y directos entre los cuales se encuentran dueños de fincas, intermediarios, comerciantes que utilicen alimentos balanceados, mayoristas y minoristas. La participación del mercado de ALIMSA está entre un 15 y 20% del acumulado de ventas en valores del total de oferta en dicha actividad económica, (según entrevista con el gerente de mercadeo).

El mercado de ALIMSA lo componen tanto las granjas avícolas, productores grandes, pequeños y agroservicios. Al principio toda empresa es de tipo familiar, el dueño de la granja es el que compra y lleva el control de todo, a medida que crece la granja ya se delegan responsabilidades. El 70% del mercado atendido por ALIMSA lo conforma el sector avícola.

El mercado está integrado por granjas avícolas prioritariamente, segundo porcino y tercero bovino, y en un futuro el mercado de acuicultura.

2.5.2 Oferta y demanda

Lo que se oferta al mercado es un alimento completo de alta calidad con todos los nutrientes y requerimientos nutricionales que satisfagan los requisitos de calidad, estirpe o genética, orientadas a la tecnología, al clima para el mayor rendimiento productivo de las especies que lo consuman ya sean aves ponedoras, pollos de engorde, cerdos y es un proyecto a futuro que tiene la comercializadora de hacer alimentos para especies menores (los gatos, perros, conejos). La demanda lo constituyen los altos ganaderos en la línea avícola y porcícola, siendo los porcentajes de participación: 15% ganado, 20% porcícola, 30% pollos de engorde, 25% aves de postura, 10% restando las demás especies (perros, gatos, conejos, peces).

2.6 Clasificación de los clientes en ALIMSA

ALIMSA clasifica sus clientes como activos, inactivos y potenciales. (Véase tabla 1)

Tabla 1
Clasificación de los clientes según ALIMSA

TIPOS DE CLIENTE	
Cientes activos	Se les da seguimiento cada treinta días, esto para determinar si tienen alguna sugerencia o queja para mejorar el servicio, se les envía una agenda anualmente para agradecerles por utilizar los servicios de la comercializadora.
Cientes inactivos	Son los que han dejado de consumir el producto, a éstos se les llama o visita cada tres meses para ver si se puede recuperar.
Cientes potenciales	Estos son los que tienen una rotación de cada seis meses para recordarles del producto y precio, si están interesados.

Fuente: entrevista con gerente de mercadeo, marzo de 2007.

2.7 Descripción de los elementos de la mezcla de marketing

La mezcla de marketing se divide en los siguientes elementos que son:

a. Producto

Para este estudio se analizarán las líneas de forrajes para todos los tipos de aves y cerdos que ofrece ALIMSA al mercado. (Véase tabla 2, 3, 4 y 5)

Tabla 2
Tipos de producto para aves ponedoras
de la comercializadora ALIMSA

PRODUCTO	INDICACIÓN	ANÁLISIS NUTRICIONAL		
Producto A	1era. semana a la 8ava. semana de vida	Proteína	no menos	19.00%
		Grasa	no menos	3.00%
		Fibra	no menos	4.00%
		Calcio	no menos	1.00%
		Fósforo	no menos	0.48%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto B	9na. semana a la 12ava. semana de vida	Proteína	no menos	13.00%
		Grasa	no menos	3.00%
		Fibra	no menos	4.00%
		Calcio	no menos	1.00%
		Fósforo	no menos	0.45%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto C	13ava. semana hasta que inicia a poner huevos	Proteína	no menos	16.00%
		Grasa	no menos	3.00%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	1.00%
		Fósforo	no menos	0.42%
		Húmedad	no menos	12.00%

Fuente: bifoliales promocionales de ALIMSA, enero de 2004.

Tabla 3
Tipos de producto para aves de postura, alto desempeño
de la comercializadora ALIMSA

PRODUCTO	INDICACIÓN	ANÁLISIS NUTRICIONAL		
Producto A	Entre la 22 y 24 semanas de edad	Proteína	no menos	18.00%
		Grasa	no menos	3.50%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	3.65%
		Fósforo	no menos	0.45%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto B	Desde que inicia a poner huevos hasta las 45 semanas de edad	Proteína	no menos	17.50%
		Grasa	no menos	3.50%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	3.90%
		Fósforo	no menos	0.57%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto C	Desde inicio de las 46 semanas hasta las 55 semanas de edad	Proteína	no menos	17.00%
		Grasa	no menos	3.50%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	4.10%
		Fósforo	no menos	0.51%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto D	Desde inicio de las 56 semanas de edad hasta fin de su vida productiva	Proteína	no menos	16.00%
		Grasa	no menos	3.00%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	4.20%
		Fósforo	no menos	0.45%
		Húmedad	no menos	12.00%

Fuente: bifoliales promocionales de ALIMSA, enero de 2004.

Tabla 4
Tipos de producto para aves de postura en piso
de la comercializadora ALIMSA

PRODUCTO	INDICACIÓN	ANÁLISIS NUTRICIONAL		
Producto A	Desde que inicia a poner huevos hasta las 45 semanas de edad	Proteína	no menos	15.00%
		Grasa	no menos	3.00%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	3.90%
		Fósforo	no menos	0.45%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto B	9na. semana a la 12ava. Semana	Proteína	no menos	14.50%
		Grasa	no menos	3.00%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	3.82%
		Fósforo	no menos	0.40%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto C	13ava. semana hasta que inicia a poner huevos	Proteína	no menos	14.50%
		Grasa	no menos	3.00%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	3.80%
		Fósforo	no menos	0.35%
		Húmedad	no menos	12.00%

Fuente: bifoliales promocionales de ALIMSA, enero de 2004.

Tabla 5
Tipos de producto para cerdos de alto desempeño
de la comercializadora ALIMSA

TIPO DE PRODUCCIÓN	INDICACIÓN	ANÁLISIS NUTRICIONAL		
Producto A	Alimento para 17 a 50 libras de peso	Proteína	no menos	21.00%
		Grasa	no menos	5.00%
		Fibra	no menos	4.00%
		Calcio	no menos	0.82%
		Fósforo	no menos	0.48%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto B	Alimento para 51 a 110 libras de peso	Proteína	no menos	18.00%
		Grasa	no menos	4.50%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	0.80%
		Fósforo	no menos	0.40%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto C	Alimento para 111 a 165 libras de peso	Proteína	no menos	16.50%
		Grasa	no menos	3.75%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	0.70%
		Fósforo	no menos	0.30%
		Húmedad	no menos	12.00%
Producto D	Alimento para 166 a 220 libras de peso	Proteína	no menos	15.00%
		Grasa	no menos	3.50%
		Fibra	no menos	4.50%
		Calcio	no menos	0.65%
		Fósforo	no menos	0.29%
		Húmedad	no menos	12.00%

Fuente: bifoliales promocionales de ALIMSA, enero de 2,004.

Los estándares de calidad del producto son en base a una guía de manejo o de producción por medio de porcentajes o rendimientos que utiliza la comercializadora teniendo un margen de error del 10%, por lo que la eficiencia del alimento está garantizado de un 90% a 95%.

b. Precio

El precio que ofrece la comercializadora es en base a costos. La unidad de medida que utiliza la comercializadora ALIMSA para vender su producto es en sacos de 100 libras (un quintal) a un precio de Q. 120.00 alimento balanceado para aves y Q. 117.00 alimento balanceado para cerdos; y también a granel, a

un precio de Q. 117.00 para aves y Q. 114.00 para cerdos. La diferencia entre la venta a granel y en saco, es que en el producto a granel se ahorra la compra de los sacos por lo que su precio es menor, varía dependiendo del cliente y de la cantidad que éste requiera.

c. Plaza

La comercializadora utiliza dos canales de distribución los cuales son:

Canal 1:

ALIMSA-----Intermediario-----cliente

Canal 2:

ALIMSA----- cliente

Mayoristas y agroservicios (intermediarios), asesoran al cliente, compran el alimento y lo revenden.

Venta directa a avicultores y ganaderos del producto terminado y la venta de materias primas a otras fábricas o plantas, además, para avicultores que fabrican su propio alimento.

En la distribución se utilizan vehículos propios (7 trailers, 6 camiones) y rentados (5 trailers 8 camiones), camiones manejados por un piloto que es el que se encarga de la distribución del producto que transportan de la comercializadora o planta el producto en saco y otros que transportan el producto a granel.

También hay otras formas de distribución las cuales son:

- El cliente lo recoge directamente en la planta o bodega.
- Entrega a domicilio del cliente, a granel o en saco.

d. Mezcla promocional

La mezcla promocional está compuesta por cinco herramientas que son:

d.1 Publicidad

No utilizan publicidad debido a que es un producto cuya demanda no es masiva.

d.2 Promoción de ventas

Utiliza material promocional como: agendas, bolígrafos, playeras, etc. También muestran el producto en exposiciones, ferias ganaderas y ferias porcinas, eventos, expoleche, eventos de avicultura de la Asociación de Avicultores.

d.3 Marketing directo

El marketing directo hace referencia al manejo de base de datos de clientes, utilizan la visita personalizada con el cliente, para dar a conocer las cualidades del producto. Dentro del departamento de ventas está una persona encargada de llevar la base de datos de los clientes por medio de un sistema de control de despachos

d.4 Venta personal

Es la venta que se realiza teniendo un contacto directo con el cliente, (cara a cara, por teléfono, etc.).

Descripción del proceso de ventas

El proceso de venta se inicia cuando el encargado de ventas contacta por teléfono o en persona a un cliente y le expone productos y precios, si el cliente está interesado le hace un pedido donde le especifica datos y orden de pago, luego se pasa al supervisor o encargado de ventas, éste último transmite dicho pedido a producción, éstos lo producen y giran la orden de liberación del producto al departamento de ventas, luego el departamento de ventas verifica que tanto el producto, el servicio y los rendimientos vayan en óptimas

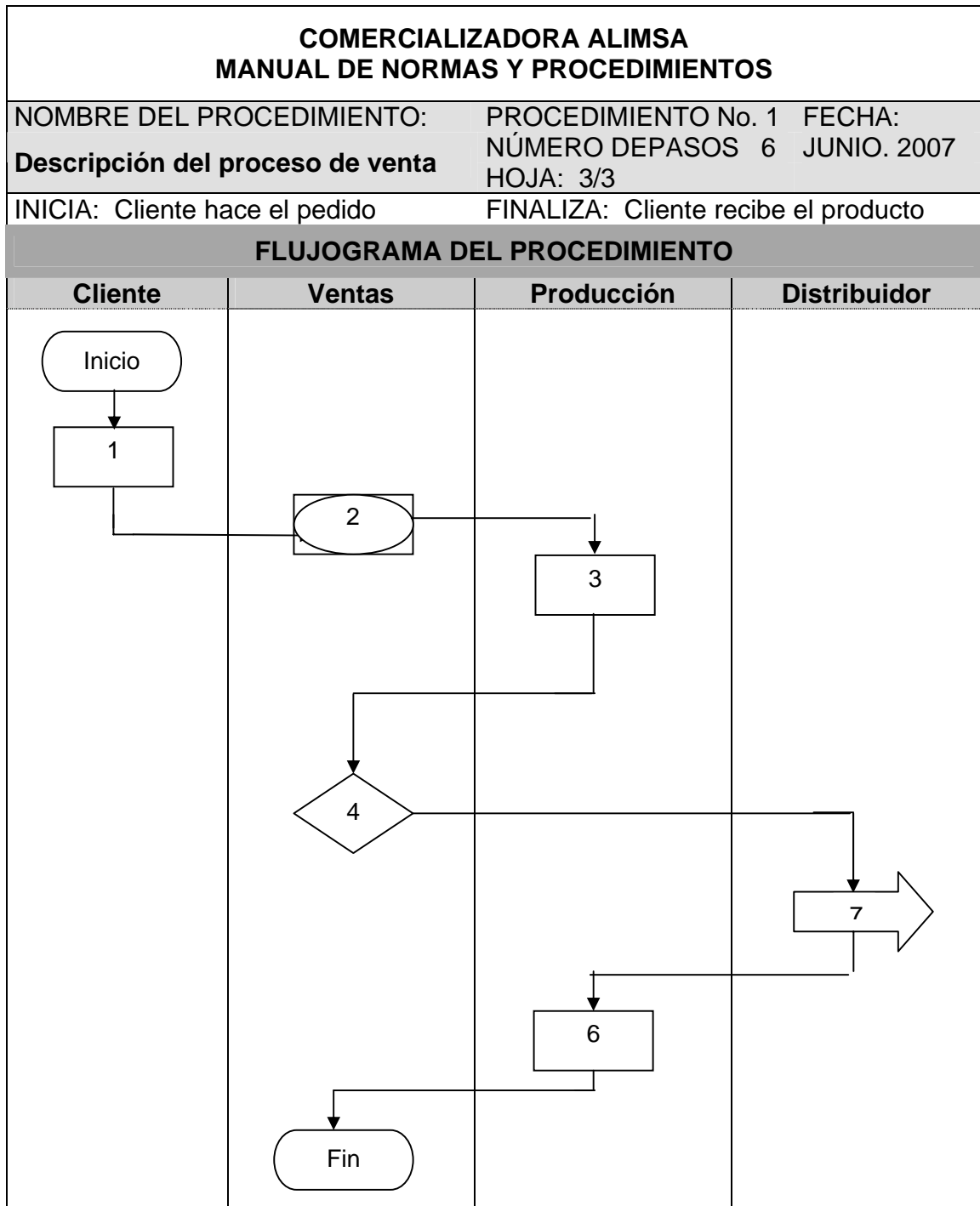
condiciones, y se le da una retroalimentación, lo cual lleva un proceso de 3 ó 4 días para que el producto llegue al cliente después de ser realizada la orden, luego se envía el producto al cliente por medio de un distribuidor o piloto, o ya sea directamente dependiendo del canal que se vaya a utilizar, se determina si es el cliente quien recoge el producto vendido o se enviará, se verifica si se efectuó el pago al contado o al crédito y se le da salida al producto, la comercializadora cuenta con un producto y un servicio garantizado. (Véase flujograma 1)

Flujograma 1
Descripción del procedimiento de ventas

COMERCIALIZADORA ALIMSA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Descripción del proceso de venta	GUÍA 1 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 1/3	FECHA: Junio de 2007
INICIA: El cliente hace el pedido	FINALIZA: El cliente recibe el producto	
DEFINICIÓN DE LA DESCRIPCIÓN		
<p>Esta descripción consiste en establecer los pasos que lleva la compra de producto balanceado en la comercializadora ALIMSA.</p>		
OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Describir los pasos a seguir en la compra del producto. • Mantener la comunicación constante con el cliente externo, para generar la información necesaria para satisfacer las necesidades de éstos tanto con el producto como con el servicio 		
NORMAS DE LA DESCRIPCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Llamar a los clientes antes y después de la prestación de un servicio. • Llevar el control de la orden de compra y de la base de datos de los clientes para llamarlos cada semana. 		

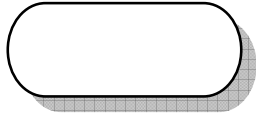
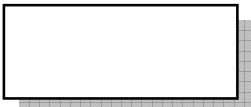
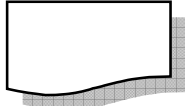
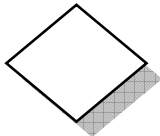


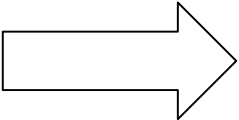
COMERCIALIZADORA ALIMSA MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Descripción del proceso de venta	PROCEDIMIENTO No. 1 FECHA: Junio de 2007 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 2/3	
INICIA: Cliente hace el pedido	FINALIZA: Cliente recibe el producto	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Cliente	1	Hace el pedido por teléfono y realiza el depósito bancario por adelantado del mismo.
Ventas	2	Realiza el pedido en la computadora y por correo lo envía a producción.
Producción	3	Elabora el producto listo para el día acordado en la programación de ventas cumpliendo con todos los niveles de calidad.
Ventas	4	Supervisa que el pedido esté en las mejores condiciones antes de enviarlo al cliente.
Distribuidor o Piloto	5	Entrega el producto al cliente.
Cliente	6	Recibe el producto.

Fuente: Elaboración propia, entrevista con el gerente de mercadeo, junio de 2007



Fuente: elaboración propia, con base a entrevista con el gerente de mercadeo, junio de 2007.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el inicio o final de un procedimiento.
	Se utiliza en el momento que se ejecuta una operación.
	Significa la utilización de documentos como; folletos, formularios y hojas.
	Decisión o alternativa a tomarse en un procedimiento.
	Conector, significa traslado de un procedimiento.
	Se utiliza cuando se realizan dos operaciones combinadas
	Se utiliza cuando se realiza un traslado de un lugar a otro

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

2.8 Garantías del producto

Entre las garantías que la comercializadora ALIMSA ofrece a sus clientes están:

- Calidad del producto
- Empaque adecuado
- Logística, eficiencia y rapidez en el servicio de entrega

2.9 Servicio al cliente

La comercializadora ALIMSA cuenta con personal que se encarga de ofrecer servicio al cliente, aunque no existe un departamento como tal, ya que los vendedores de cada área y el gerente de mercadeo son los encargados de ofrecerles un producto personalizado, de excelente calidad, entre sus funciones están: atender llamadas, pedidos y reclamos, utilizan comunicación constante con ellos por medio de telemarketing, correo, etc.

2.9.1 Seguimiento a quejas

Cuando se presenta alguna queja o devolución del producto la persona de logística es la encargada de ingresar el producto que está en malas condiciones y lo destruyen, está es una política de bio-seguridad que utiliza la comercializadora de que lo que sale ya no puede entrar a proceso.

2.10 Satisfacción del cliente

La comercializadora ALIMSA cuenta con un personal y maquinaria adecuada para ofrecer a los clientes tanto un producto como un servicio en óptimas condiciones, que pueda estar satisfecho con lo que recibe y estar seguro que el producto es confiable y el servicio es el deseado.

Una forma en la que ALIMSA mide la satisfacción y la calidad del servicio que ofrece es por medio del nivel de ventas y por medio de evaluaciones tanto internas como externas, donde miden los rendimientos del cliente en base a lo

que espera recibir y lo que está obteniendo, así como también de cómo esta siendo atendido por la comercializadora, estas evaluaciones se realizan cada 15 días.

2.11 Mezcla de servicios

La mezcla de servicios cuenta con los siguientes tres elementos:

2.11.1 Personas

Cada colaborador tiene definido que es lo que tiene que hacer, se le dan las herramientas necesarias para que su trabajo sea de la mejor manera, por ejemplo: la función de un vendedor es vender, su herramienta es el vehículo; se le provee de viáticos (alimentación, hospedaje, combustible, etc.), para que pueda cumplir con el objetivo que es vender, los procesos que tiene que hacer son: cerrar negocios con el cliente, confirmar el pedido, verificar el pedido y darle atención y seguimiento al pedido.

2.11.2 Evidencia física

ALIMSA cuenta con personal capacitado que se encarga de entregar un producto de calidad y en el tiempo indicado, cuentan con camiones que se encargan de repartir el producto ya sea en sacos de 100 libras como a granel.

2.11.3 Procesos

ALIMSA no cuenta con manuales de procedimientos, ni de servicio al cliente, ya que sólo los vendedores y el gerente general son los que tienen interacción personal con los clientes.

2.12 Percepción del cliente

Para ALIMSA el cliente es primero por lo que busca ofrecerle un producto garantizado y de calidad que llene todos los requisitos de seguridad y un servicio eficiente que el cliente se sienta satisfecho, ya que para el cliente es importante

recibir su producto en buen estado y de la mejor calidad en el menor tiempo posible a un buen precio y espera recibir una atención agradable por parte de la comercializadora.

2.13 Triángulo del marketing de servicio

La comercializadora ALIMSA trata de tener un control en cuanto a la relación con los clientes por medio de una buena atención, una entrega puntual, unidades de transporte en buen estado, un seguimiento al cliente por venta, una entrega que va cargado al costo de venta que va incluido en el precio.

2.14 Proceso de servicio al cliente

El proceso de servicio al cliente se clasifica de la siguiente manera:

a. Identificar a los clientes

Ya que la comercializadora ALIMSA utiliza la visita personalizada es un elemento importante por el cual pueden identificar a sus clientes, además de que cuentan con una base de datos la cual maneja el vendedor y es él el que genera y actualiza la base de datos para identificar a cada cliente, dialoga y trata de llegar a un consenso para saber si se continúa o no trabajando con el cliente.

b. Identificar el ciclo de servicio y los momentos de la verdad

El vendedor viene y hace el negocio, en ese momento tiene una interacción con la comercializadora, es el primer encuentro que tienen cliente-empresa, es la primera impresión que el cliente toma de la empresa en donde desea una buena atención y que le ofrezcan un servicio de calidad, se le toma el pedido toma cheque o depósito antes de despacharlo, se mandan las órdenes de pedido y queda en lista de espera, en 3 días se programa el alimento, el cliente recibe el producto cada semana o cada 15 días, ese es otro encuentro o momento de verdad importante para el cliente y la empresa, ya que el cliente recibe el producto, del cual espera quedar satisfecho, por lo que la empresa debe

esmerarse en ofrecer un producto de alta calidad y un servicio eficiente, luego el vendedor lo llama para volver a tomar otro pedido.

c. Determinar las necesidades del cliente

Andando en el campo de venta las necesidades van enfocadas a resultados. No utilizan ningún método, la única forma en que pueden determinar las necesidades es por medio de la interacción que tienen con ellos, ya que el servicio es personalizado.

d. Desarrollar una estrategia de servicio

Cuentan con las unidades adecuadas en cuanto al empaque y distribución del producto y óptimas para el traslado de cada línea de producto.

e. Valor agregado

La comercializadora ALIMSA ofrece como valor agregado a sus clientes las siguientes actividades:

- Se ofrece al servicio del cliente sin costo adicional un médico veterinario que está a su disposición para que les visite y les de asesoría en cuanto a salud, recomendaciones, etc., este valor agregado que ALIMSA ofrece es en base a la cantidad de compra del cliente, para lo cual no es necesario llenar alguna solicitud, solamente se le llama al vendedor del área para tener acceso a este servicio.
- Cuentan con un seguro en cuanto a lo que es el alimento, si el alimento tuviera algún problema o pérdida de producción, éste seguro compensa la pérdida, está certificado y es de buena calidad, se le compensa al cliente la pérdida que pudo haber tenido, también hay un seguro al transporte si en el camino se daña o pierde el producto, para que el cliente no pague ese producto dañado.

- En caso de que el producto no llegue bien se da la razón, se recoge el producto, se lleva a la planta y se hace un análisis para verificar el problema del alimento, se devuelve y cambia el producto o se reembolsa el dinero.

2.15 Análisis de la competencia

Dentro del mercado existen ocho empresas competidoras directas de ALIMSA las cuales están constituidas por plantas forrajeras nacionales, específicamente en especies mayores, específicamente Purina de Guatemala, Alimentos del Prado, Fábrica Santa Ana, Comelsa, Aliansa, Areca, Comaima y Nutramix.

Los competidores indirectos están conformados por alimentos especializados como peletizados, fabricados por algunas plantas nacionales y por importaciones procedentes de otros países.

La comercializadora garantiza la calidad del producto por lo que cuando se retira algún cliente se establecen las causas por ejemplo: una causa puede ser porque está fabricando su propio alimento, por lo cual se le ofrecen materias primas; si es en cuanto a servicio se verifica cuando se puede mejorar, aunque la mayoría de los clientes se retira por problemas financieros que éste tiene.

Los vendedores recaban información del mercado y hacen un reporte en su área de acuerdo a lo que ven en cuanto a precio, competidores nuevos, etc., y se ve que se puede hacer, se analizan los productos que está ofreciendo la competencia, se busca mantenerse competitivos dentro del mercado en calidad y precio similar al que mantiene el líder en ese sector.

2.16 Presentación y análisis de los resultados

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo realizado en la comercializadora ALIMSA.

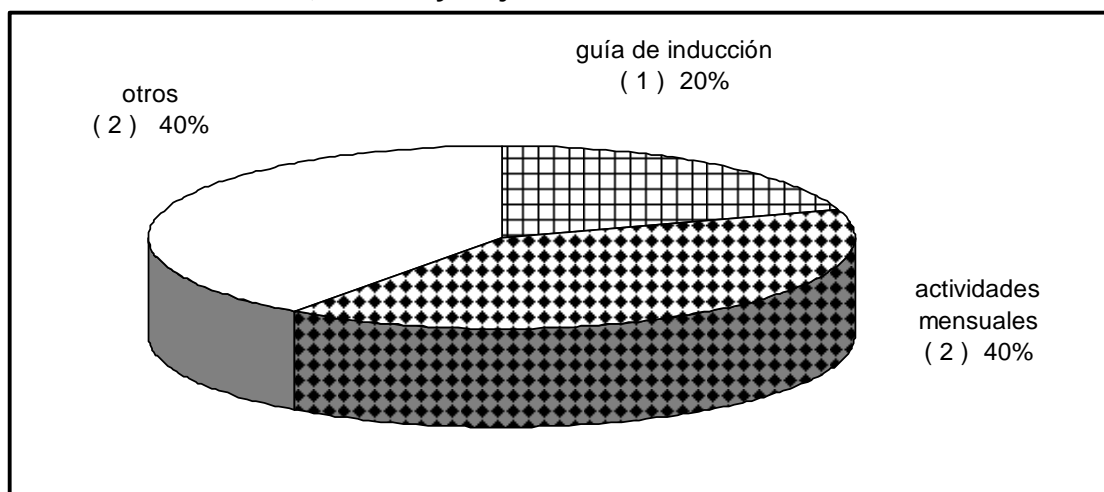
ALTA GERENCIA Y CLIENTE INTERNO

Se realizaron encuestas a la alta gerencia y al cliente internos de las cuales se obtuvo la siguiente información:

A. Conocimiento de los elementos de la planeación estratégica

Se cuestionó a la alta gerencia si utilizaban algún método para dar a conocer a los colaboradores la visión, misión y objetivos de la comercializadora; el 20% utiliza guías de inducción, 40% actividades mensuales y 40% otros. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Métodos que utiliza la alta gerencia para dar a conocer a los colaboradores la visión, misión y objetivos de la comercializadora

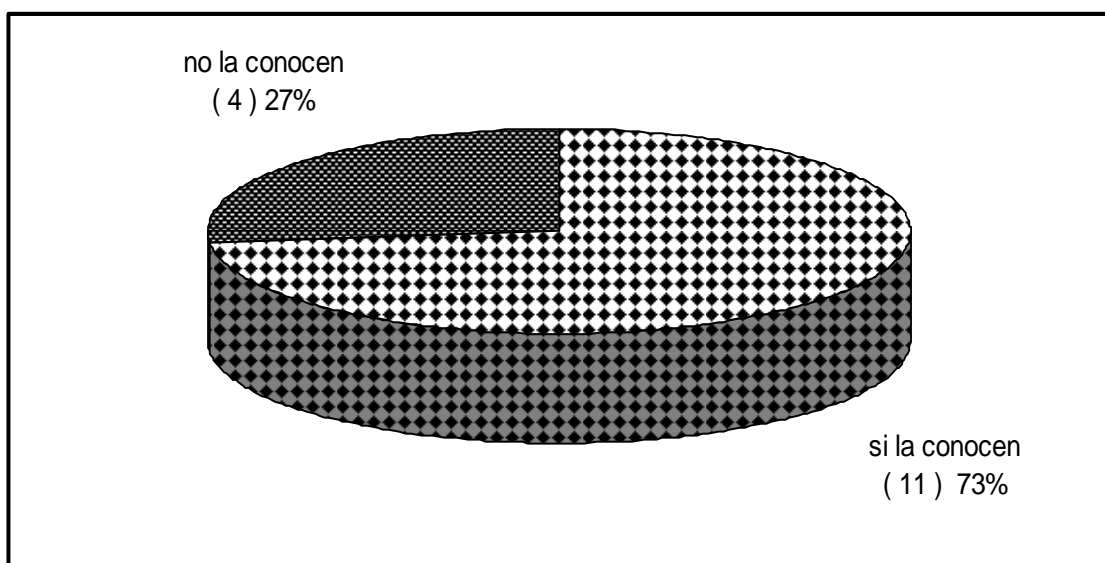


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

En el 40% de los encuestados que contestaron que utilizan otros métodos para dar a conocer la visión, misión y objetivos de la comercializadora mencionaron que también utilizan entrenamientos y capacitaciones a los clientes internos.

El 73% de los clientes internos conoce la misión de la comercializadora y un 27% no. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Conocimiento de la misión de la comercializadora
según el cliente interno

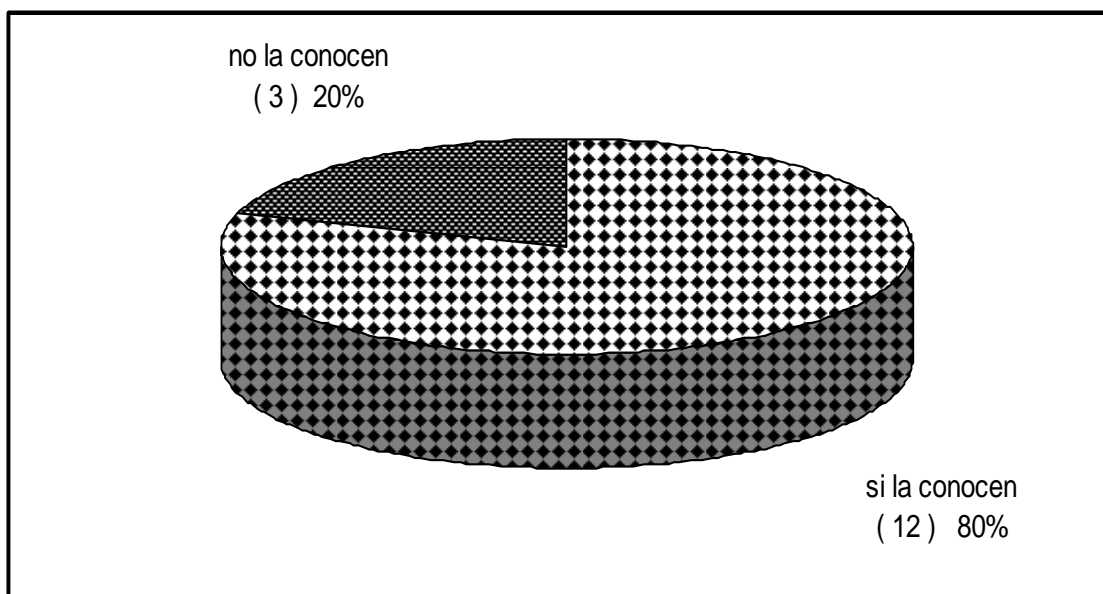


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 73% de los clientes internos que contestaron que si conocen la misión de la comercializadora piensan que es de gran importancia conocerlas, ya que ayudará para que se esmeren más en su trabajo.

El 80% de los clientes internos si conocen la visión de la comercializadora y un 20% no la conoce. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Conocimiento de la visión de la comercializadora
según el cliente interno

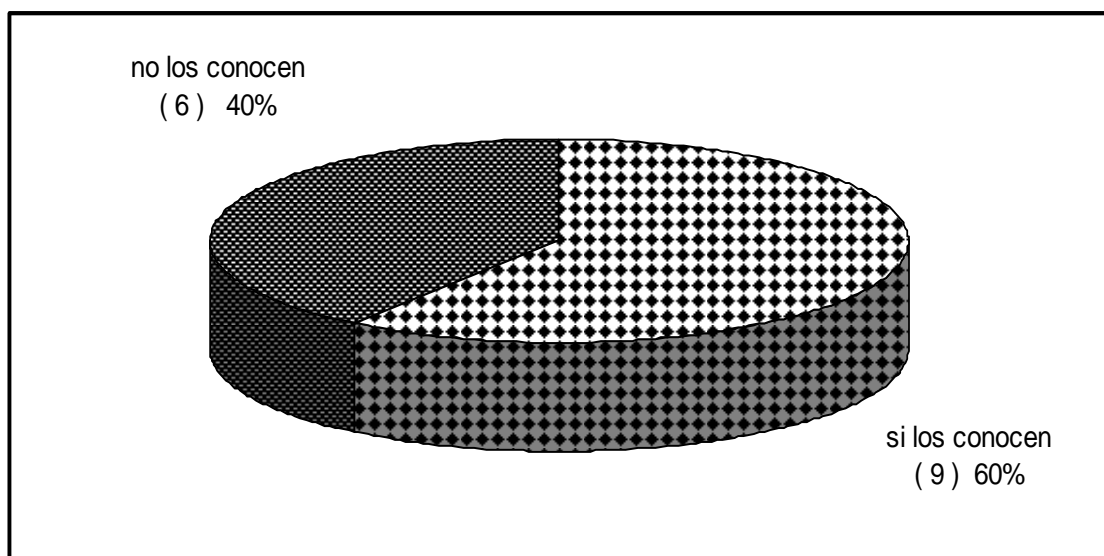


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Los clientes internos que si conocen la visión reconocen que es de vital importancia para que sepan hacia donde van y que esperan.

Un 60% de los clientes internos conocen los objetivos de la comercializadora y un 40% no. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Conocimiento de los objetivos de la comercializadora
según el cliente interno



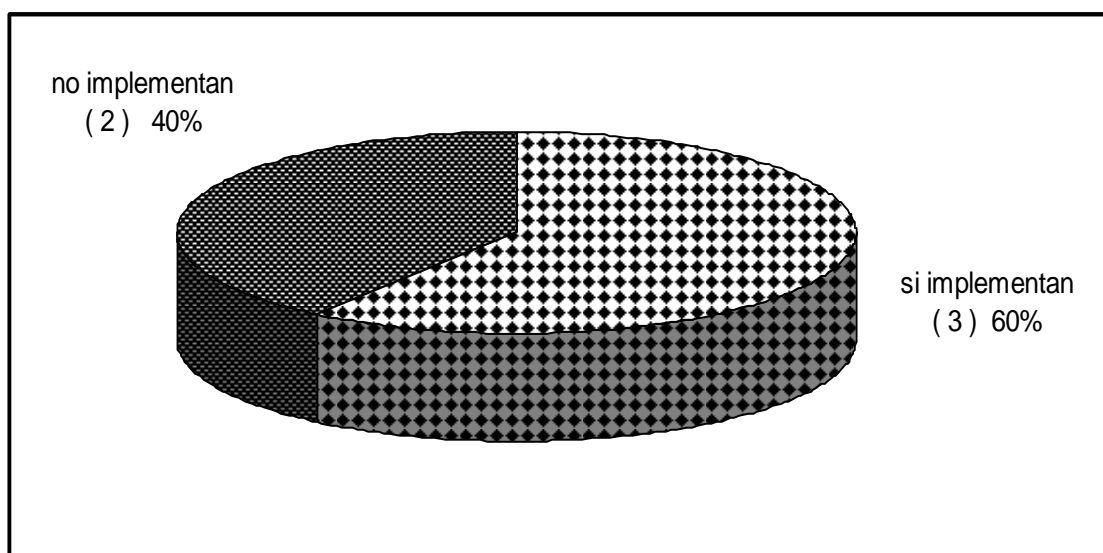
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Los clientes internos que si conocen los objetivos de la comercializadora, piensan que es necesario que todo el personal de la empresa conozca cuales son los objetivos para así alcanzarlos.

B. Implementación de capacitaciones enfocadas a fortalecer la prestación en el servicio al cliente

El 60% en la alta gerencia aseguran que si dan capacitaciones de servicio al cliente para los empleados y el otro 40% contestó que no. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5
Implementación de capacitaciones para el colaborador
para fortalecer la prestación del servicio al cliente
según la alta gerencia

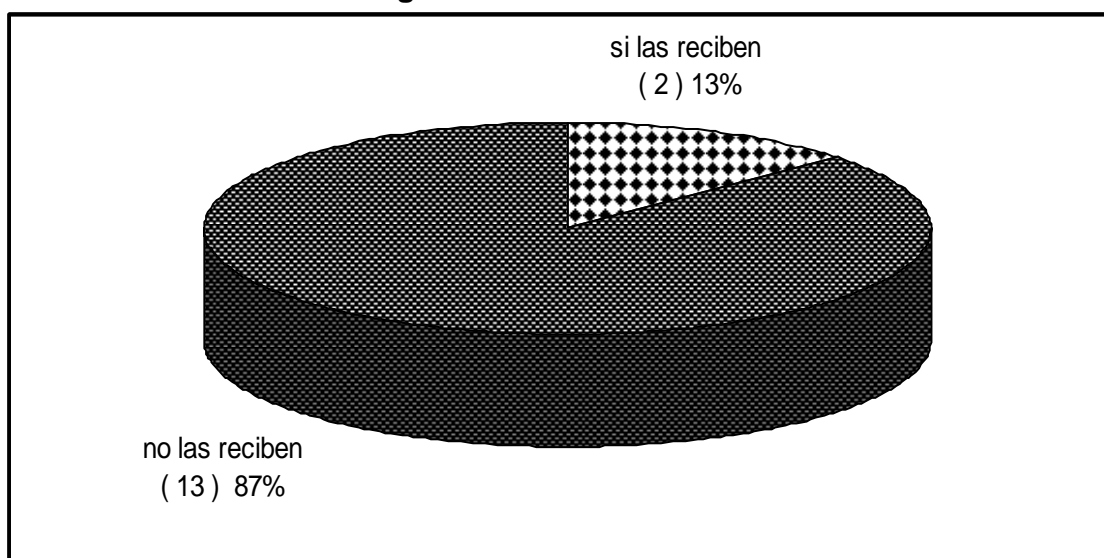


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Los que respondieron que si se proporcionan capacitaciones, dijeron que éstas son para los gerentes regionales, cada 15 días y otros que al personal que tienen a su cargo cada dos meses.

El 87% de los clientes internos aseguran que no reciben capacitaciones sobre servicio al cliente y el 13% dice que si. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Recepción de capacitaciones para fortalecer el servicio al cliente según los clientes internos



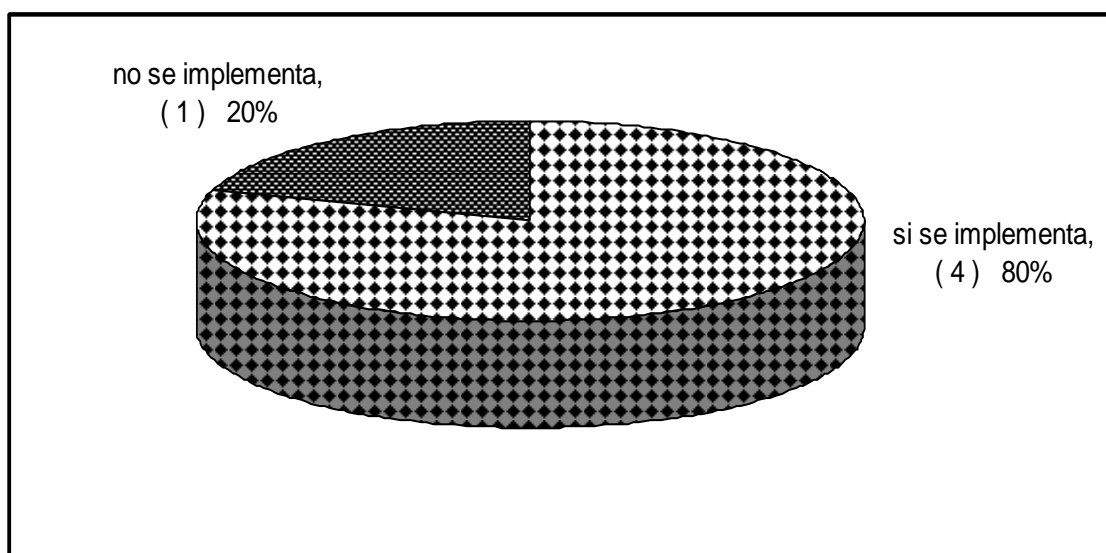
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

De los clientes internos que respondieron que si reciben capacitaciones el 13% dice que son cada dos meses pero no comentaron cuáles recibían y el 87% que nunca ha recibido capacitaciones.

B.1 Seguimiento a las capacitaciones proporcionadas

Se le preguntó a la alta gerencia si se les daba seguimiento o retroalimentación a las capacitaciones el 80% contestó que si se les dan seguimiento, y el 20% contestó que no se les da. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Seguimiento o retroalimentación a las capacitaciones,
con base al rendimiento laboral
según la alta gerencia

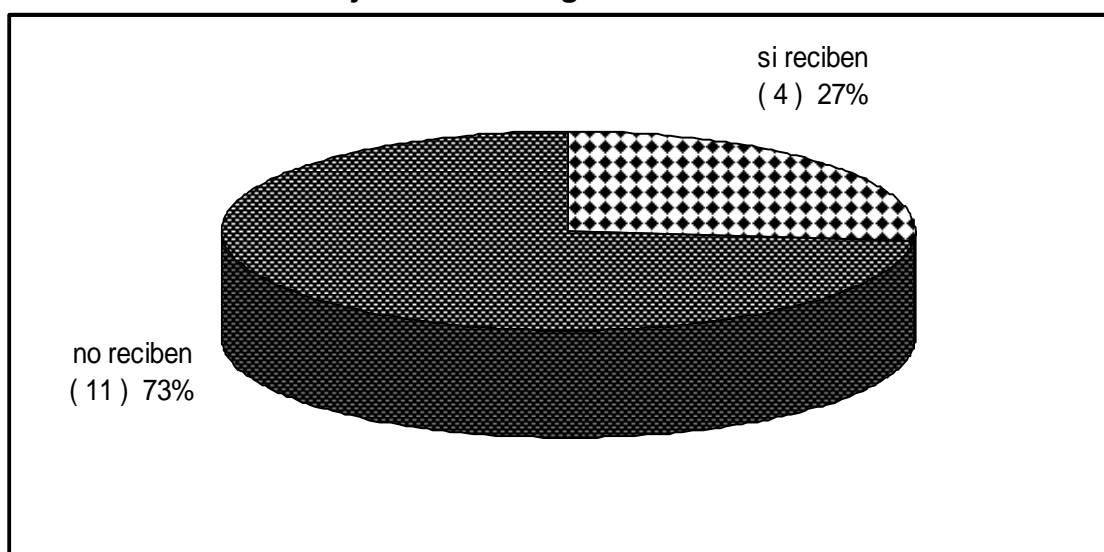


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

La alta gerencia contestó que el seguimiento o retroalimentación que daban a los empleados es con base a evaluaciones de desempeño, reconocimientos, y a resultados.

Se les preguntó a los clientes internos si recibían otro tipo de capacitaciones que les permitieran ofrecer un mejor servicio a sus clientes a lo que el 27% contestó que si las reciben, y un 73% contestó que no las reciben. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Recepción de capacitaciones que permitan ofrecer un mejor servicio según el cliente interno



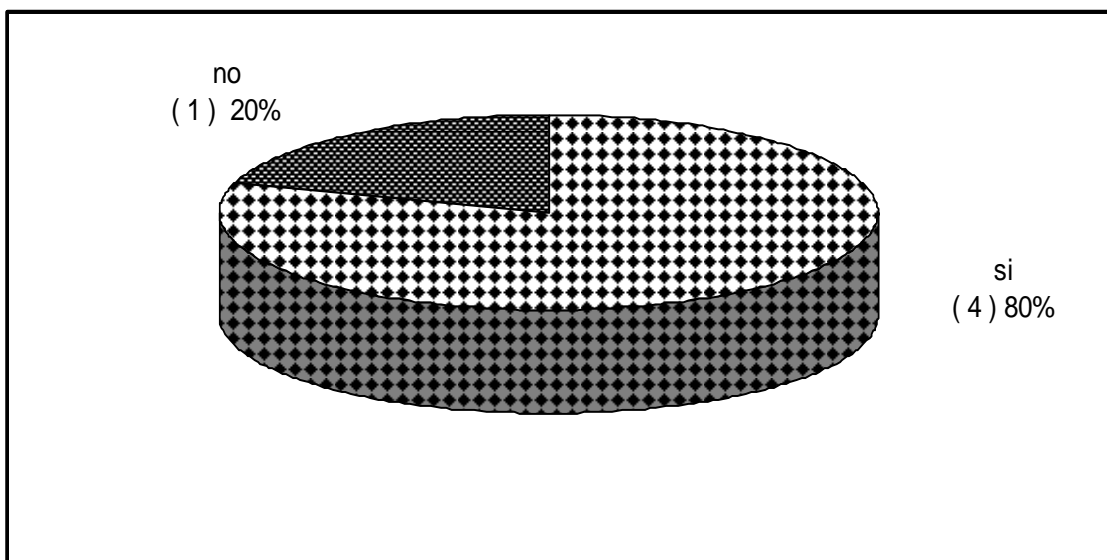
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 27% de los clientes internos que respondieron que si reciben capacitaciones que les permitan ofrecer un mejor servicio, contestaron que han recibido calidad en atención al cliente y otras particulares que no especificaron cuales eran.

C. Motivación

Se consultó a la alta gerencia si consideran que los colaboradores están motivados con su trabajo el 80% contestó que si están motivados, y el 20% contestó que no. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Consideración de la alta gerencia sobre la motivación de los colaboradores



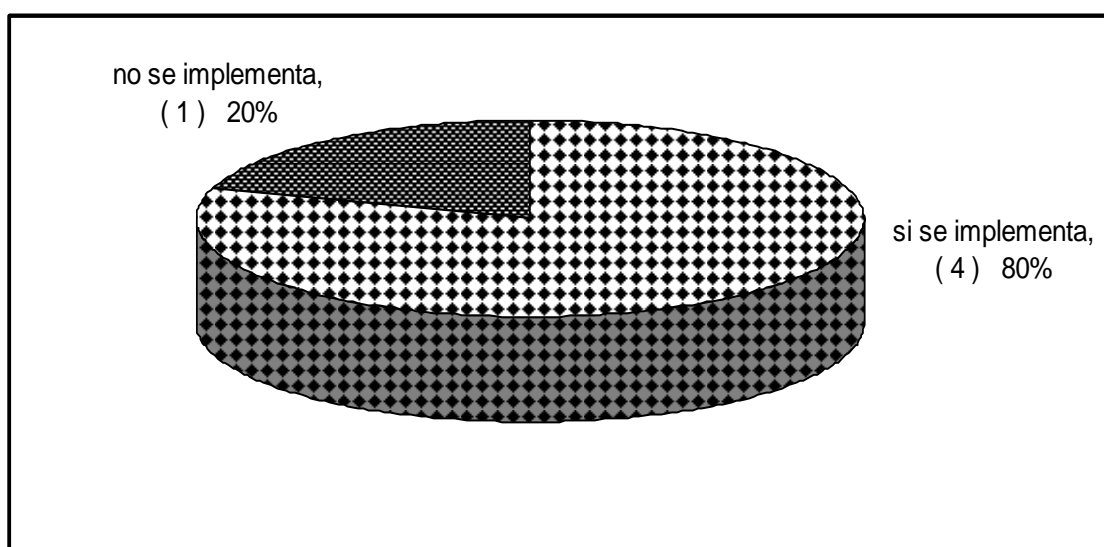
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Esto debido a que consideran les gusta su trabajo, tienen actitud positiva, ambiciones y buscan desarrollarse.

C.1 Implementación de acciones para motivar al cliente interno

Según encuestas realizadas a la alta gerencia si se les motiva a los empleados el 80% contestó que si y el restante 20% que no. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Implementación de acciones para motivar al cliente interno según la alta gerencia

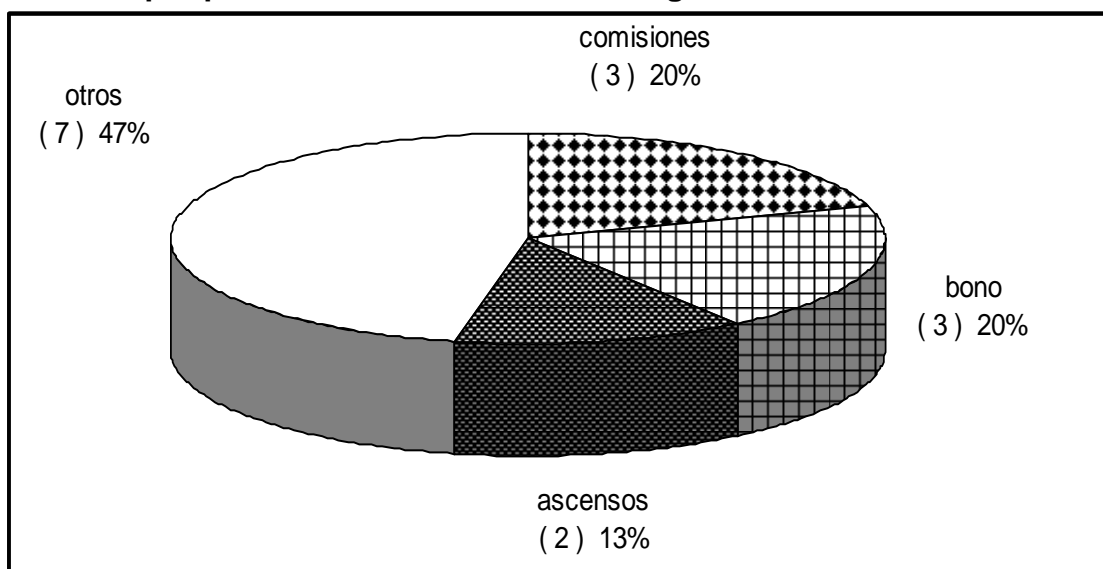


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Esto se realiza por medio de incentivos, bonificaciones, comisiones y reconocimientos a su desempeño, lo cual consideran mantiene motivado al colaborador.

Según encuestas realizadas a los clientes internos se les preguntó si recibían motivación por parte de la comercializadora y un 20% respondió que si recibían, el 80% respondió que no. Del 20% que respondió que si, el 13% considera que es por medio de ascensos, 20% por medio de bonos, el 20% por medio de comisiones y el 47% contestó que por otros medios. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11
Tipo de motivación que recibe los colaboradores
por parte de la comercializadora según el cliente interno



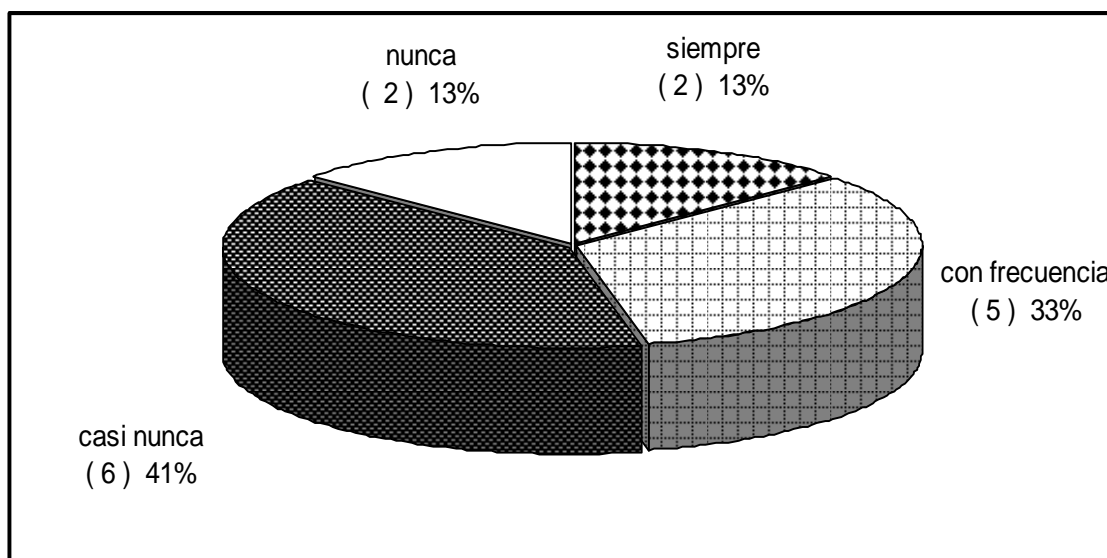
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 20% de los encuestados que contestaron que si reciben motivación por parte de la comercializadora respondieron que las reciben en las reuniones quincenales y los que contestaron otros dicen que solo reciben felicitaciones por parte de la comercializadora.

C.2 Reconocimiento por el desempeño de los clientes internos

Un 13% de los clientes internos asegura que siempre se les da algún tipo de reconocimiento por el desempeño laboral dentro de la comercializadora, un 33% que con frecuencia, un 41% casi nunca, y el restante 13% respondió que nunca. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12
Otorgamiento de reconocimientos al colaborador por el desempeño laboral dentro de la comercializadora según el cliente interno

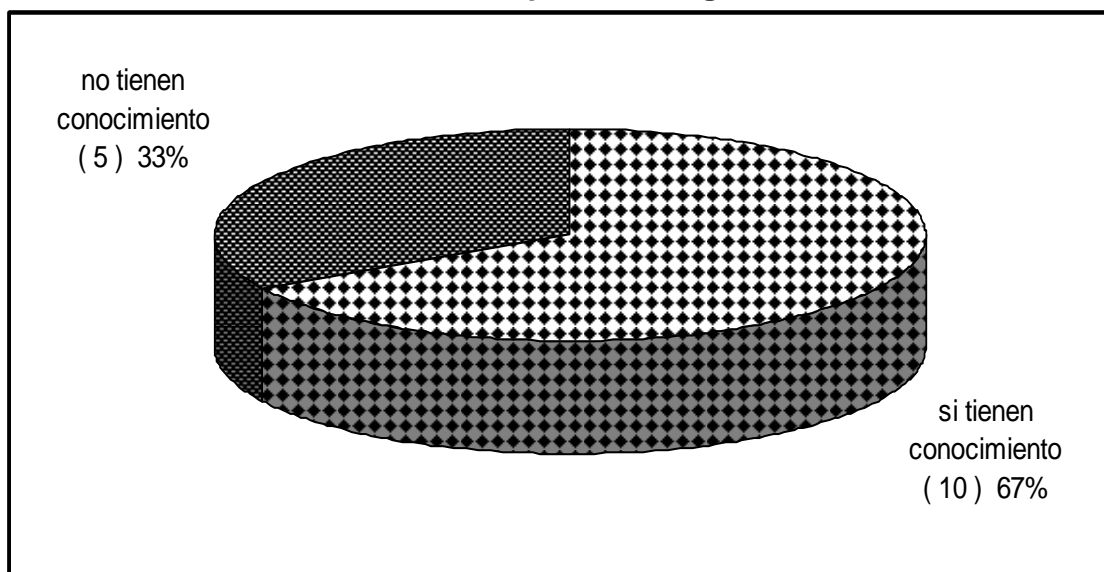


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Ninguno de los que respondieron que recibían reconocimiento por el desempeño laboral especificaron formas que la comercializadora utilizaba para premiarlos.

Se les preguntó a los clientes internos si tenían conocimiento acerca de lo que es motivación personal a lo que un 67% respondió que si tienen conocimiento y un 33% que no. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
Conocimiento de motivación personal según el clientes interno



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

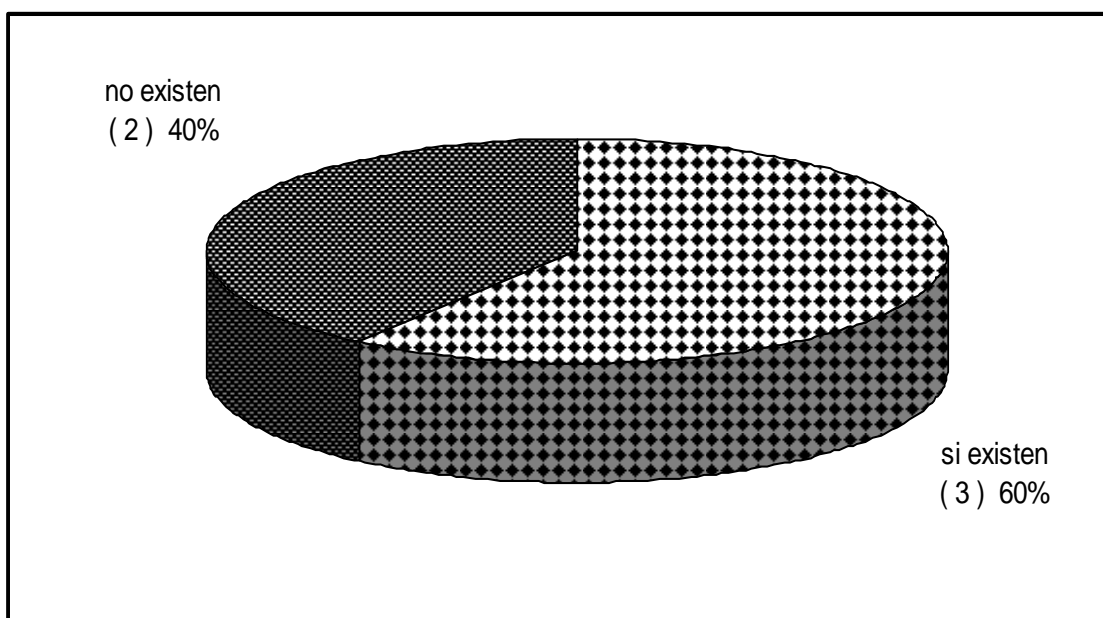
Los clientes internos que si tienen conocimiento determinaron que son incentivos que se les proporciona para que puedan desarrollar las capacidades que tienen y así mejorar el servicio que ofrecen.

D. Elementos de estandarización en la prestación del servicio al cliente

D.1 Aplicación de manuales

El 60% de la alta gerencia asegura que si existe algún documento con información de servicio al cliente y el 40% contestó que no existen. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14
Existencia de documentos con información para la prestación de servicio al cliente según la alta gerencia

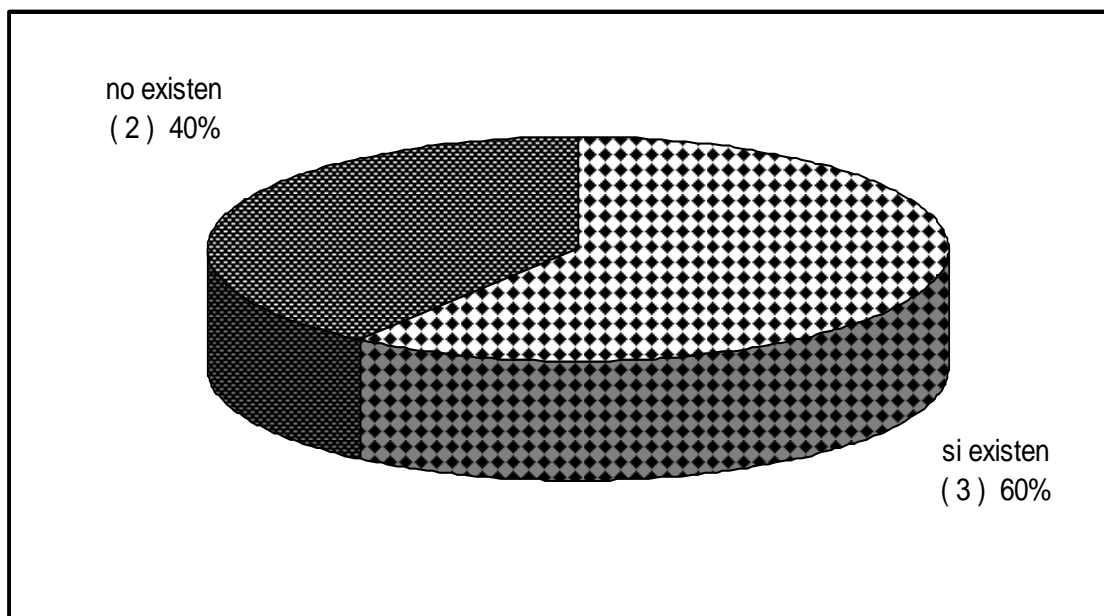


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 60% de la alta gerencia que contestaron que si existen documentos con información para la prestación de servicio al cliente ninguno dijo cuales eran dichos documentos.

Según las encuestas que se les hicieron a la alta gerencia se les preguntó si existen documentos con procedimientos y políticas de la comercializadora el 60% contestó que si existen dichos documentos y el 40% contestó que no existen. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15
Existen documentos con procedimientos y políticas de la comercializadora según la alta gerencia

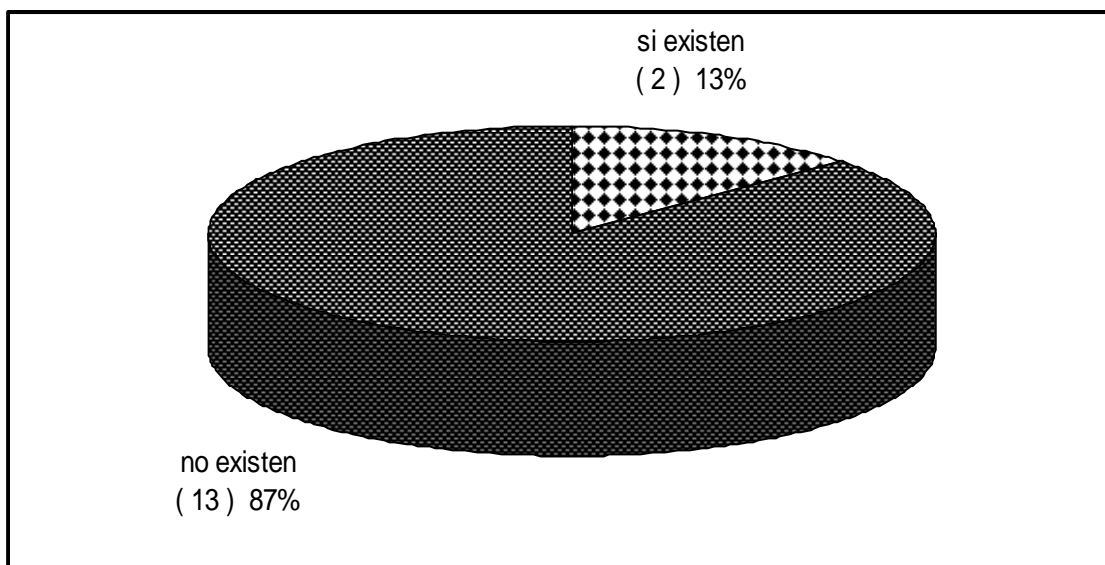


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 60% de los encuestados que contestaron que si existen documentos con procedimientos y políticas de la comercializadora ninguno dijo cuales eran dichos documentos.

Según encuestas realizadas a los clientes internos se les preguntó si existe algún documento con información de servicio al cliente, el 13% contestó que si existen, el 87% contestó que no. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16
Existencia de algún documento con información de servicio al cliente que esté al alcance de los colaboradores según el cliente interno



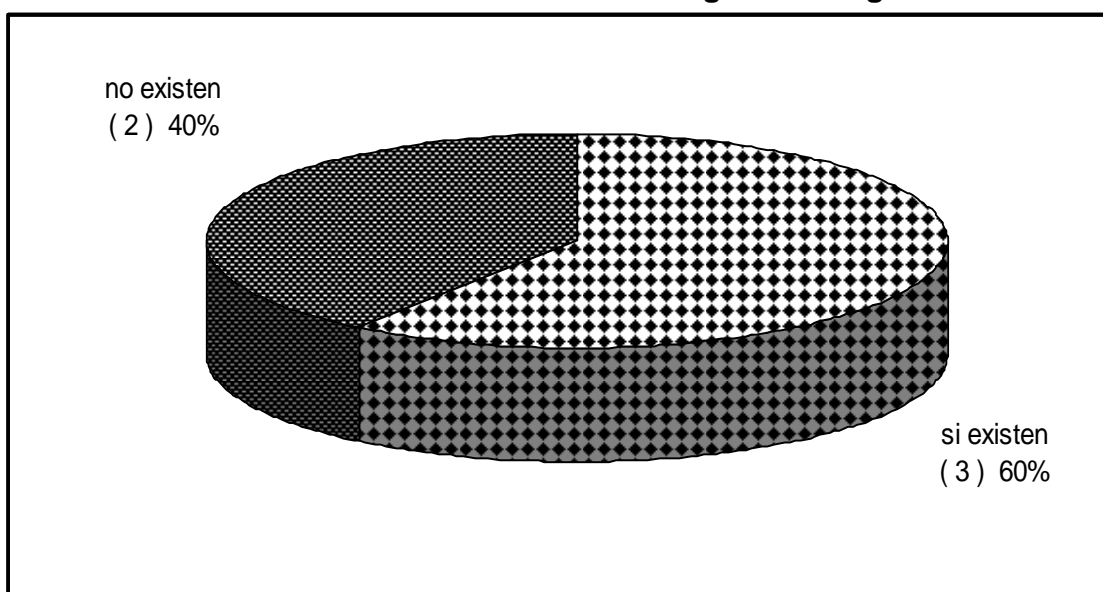
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 13% de los clientes internos que contestaron que si existen documentos con información de servicio al cliente ninguno mencionó cuáles eran dichos documentos.

D.2 Manejo de las características del cliente externo

Según las encuestas realizadas a la alta gerencia, se le preguntó si cuentan con una base de datos actualizada de sus clientes, el 60% asegura si cuentan y el 40% que no. (Véase gráfica 17)

Gráfica 17
Conocimiento de la existencia de una base de datos actualizada de los clientes externos según la alta gerencia



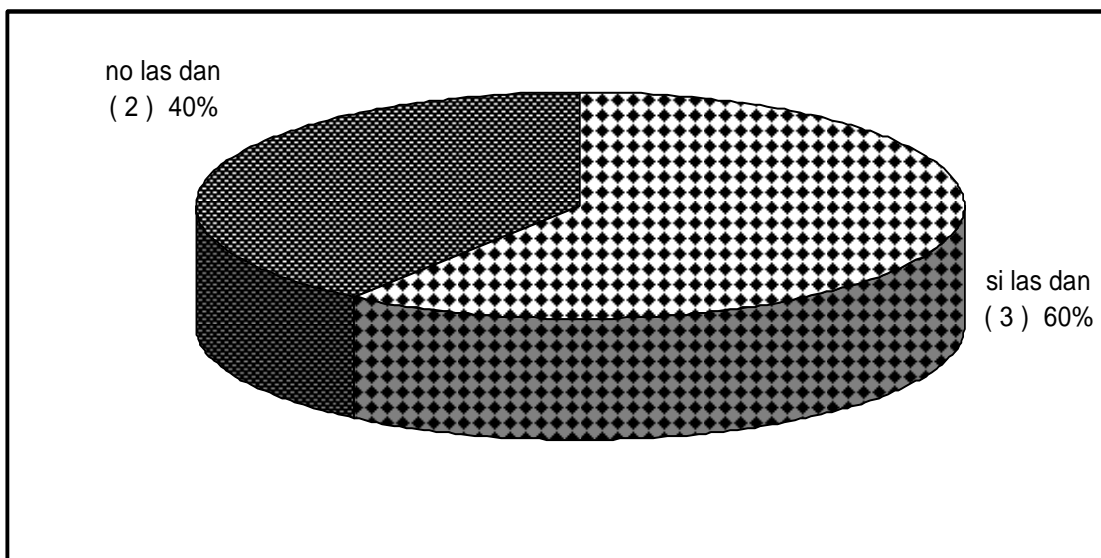
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

La base de datos con la que cuenta la comercializadora es manejada por los vendedores de cada área, son ellos los que se encargan de actualizarla y llevar el control de los clientes.

D.3 Acciones de seguimiento al servicio prestado

Se le preguntó a la alta gerencia si se les da seguimiento a los clientes después de realizar un servicio para verificar si éste quedó satisfecho y respondieron el 60% que si y el 40% que no. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Aplicación de actividades de seguimiento al servicio prestado
para verificar el grado de satisfacción del cliente externo
según la alta gerencia



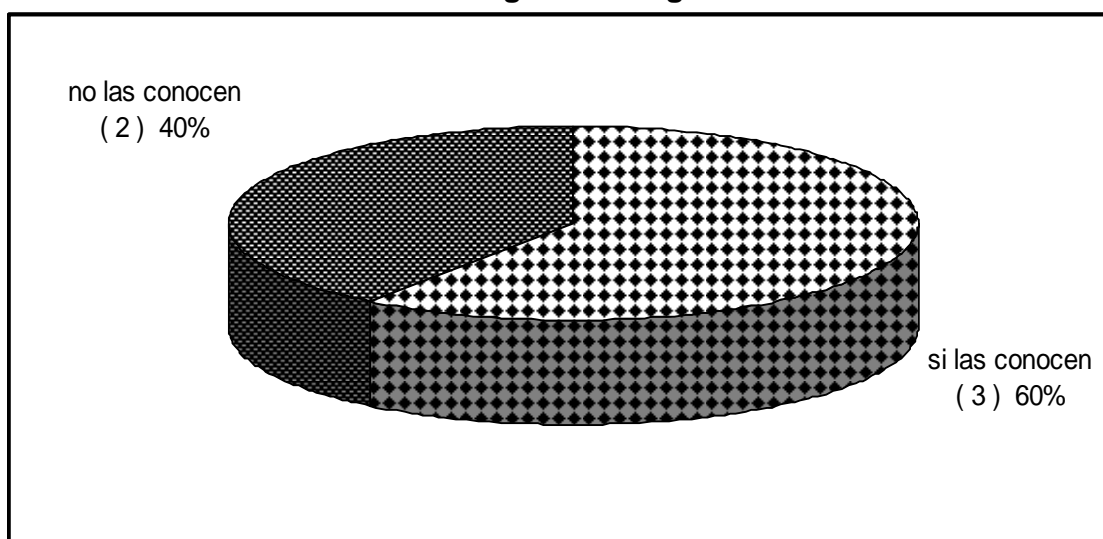
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Las actividades que realiza la comercializadora para verificar el grado de satisfacción de los clientes externos son: llamadas para confirmar que el pedido haya llegado a tiempo y en buenas condiciones, se realizan evaluaciones a los clientes para verificar su grado de satisfacción y retroalimentación con el cliente externo.

D.4 Manejo de las características del cliente externo

Según encuestas realizadas a la alta gerencia se les preguntó si los colaboradores conocen las expectativas de los clientes el 60% contestó que si y el 40% que no. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19
Conocen los colaboradores las expectativas de los clientes externos según la alta gerencia



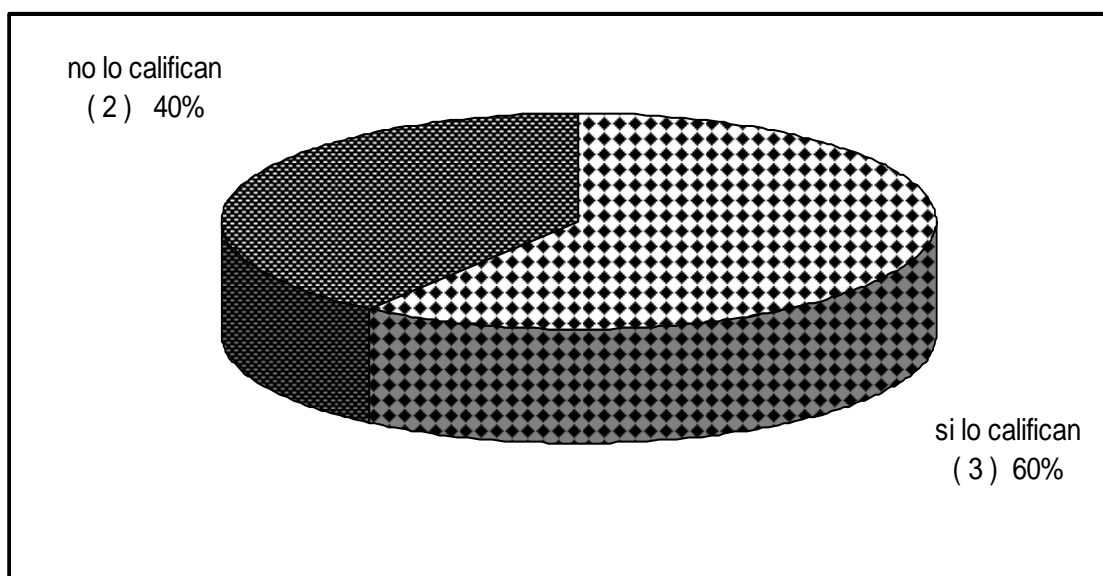
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

El 60% considera que lo que el cliente espera es recibir un alimento de alto rendimiento con entrega a tiempo, eficiencia y calidad en el servicio y que las conoce por medio de estudios de mercado y por la misma interacción con el cliente, y las personas que tienen interacción con los clientes conocen las expectativas de ellos.

E.1 Evaluación del desempeño

Según encuestas realizadas a la alta gerencia, se le preguntó si se realizan evaluación del desempeño de los encargados de servicio al cliente, y como lo realizan, el 60% contestó que si califican el desempeño y el 40% contestó que no lo califican. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20
Califica el desempeño de los encargados de servicio al cliente según la alta gerencia

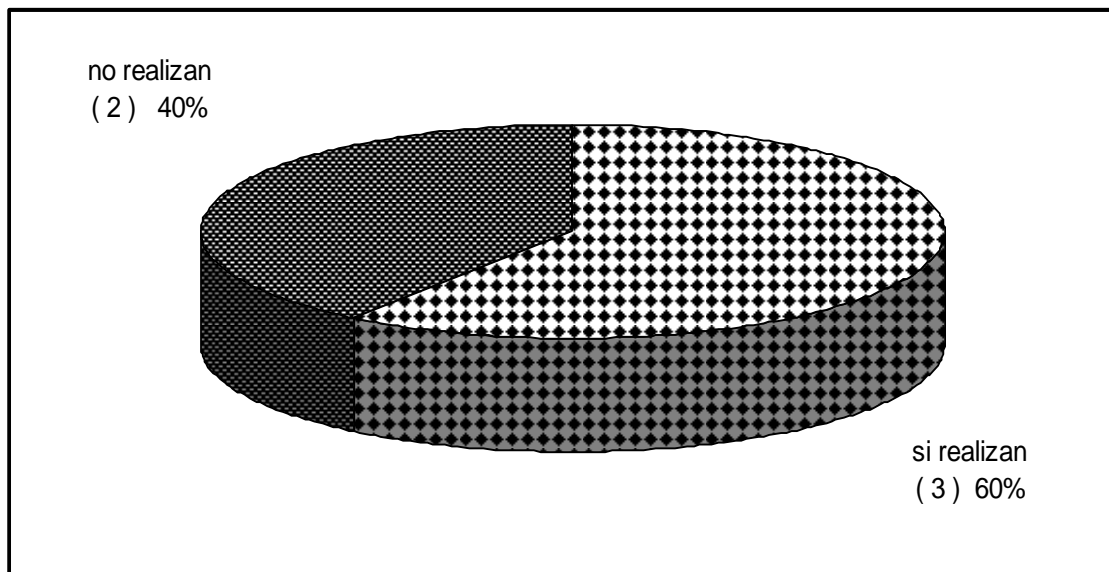


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Según el 60% verifican el desempeño de los encargados utilizando cuestionarios de evaluación, retroalimentación y por medio de formularios que realizan cada mes o cada dos meses.

Según la alta gerencia, si realizan visitas para escuchar las necesidades de los clientes, el 40% contestó que si realizan y el 60% que no. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21
Realización de visitas para escuchar las necesidades
de los clientes externos según la alta gerencia



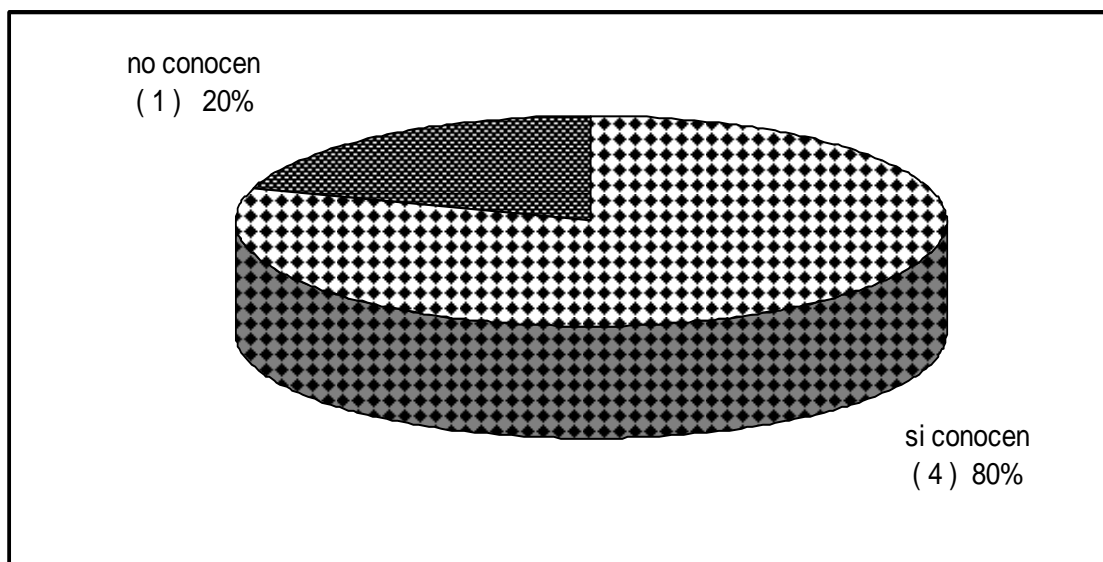
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Según el 40% que respondieron que si realizan las visitas son los vendedores de cada área y el gerente de mercadeo cada tres meses, por medio de un servicio técnico y logístico.

E.2 Conocimiento de las acciones de la competencia

Según la alta gerencia 80% si conocen las ofertas de la competencia, y el 20% no las conocen. (Véase gráfica 22)

Gráfica 22
Conocimiento de la oferta de la competencia según la alta gerencia

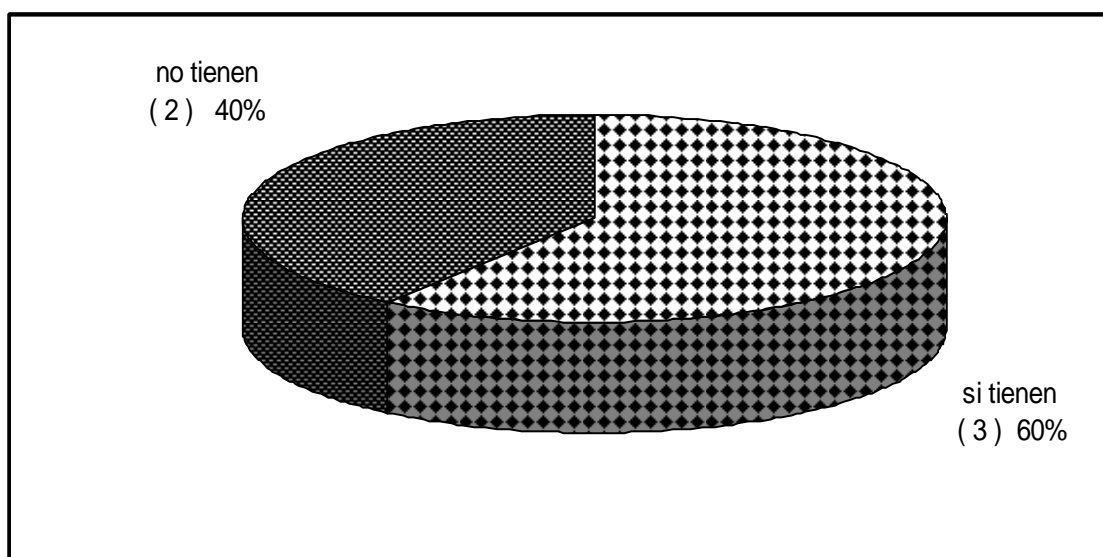


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

El 80% conoce el precio, servicio que ofrecen, promociones y ofertas que ofrece la competencia.

Según encuestas realizadas a la alta gerencia el 60% si tienen clientes a los que se les brinda un trato especial y el 40% asegura que no los tienen. (Véase gráfica 23)

Gráfica 23
Clientes con un trato especial según la alta gerencia

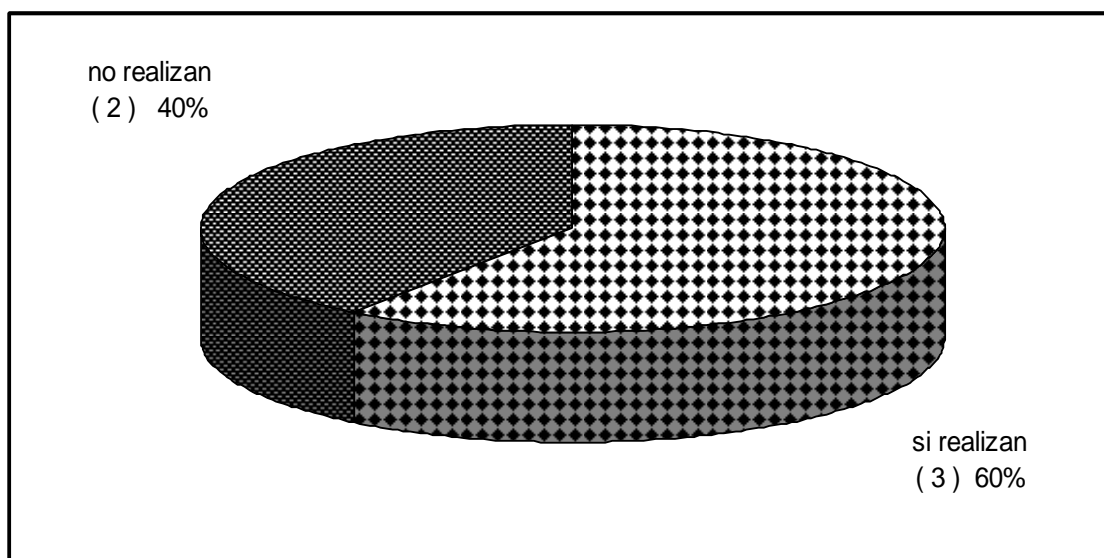


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Los clientes con trato especial se debe al volúmen de compra, y los que contestaron que no es porque todos reciben un trato especial y no tienen preferencia por ninguno.

Se le realizaron preguntas a la alta gerencia si han realizado investigaciones sobre clientes perdidos el 60% contestó que si, el 40% contestó que no. (Véase gráfica 24)

Gráfica 24
Realización de investigaciones sobre clientes perdidos
según la alta gerencia

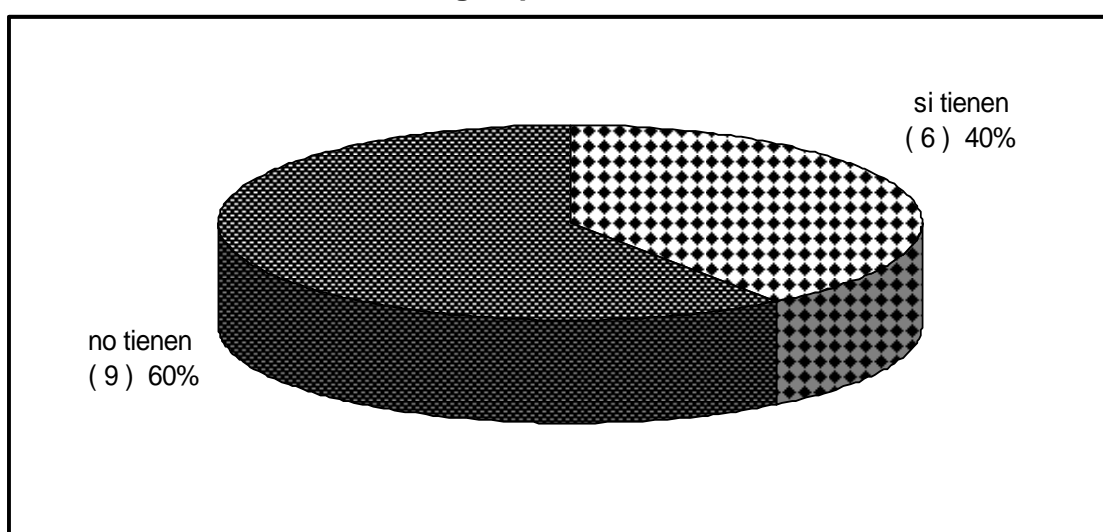


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Según boletas de encuesta analizadas se preguntó a la alta gerencia si realiza investigaciones sobre clientes perdidos, la mayoría contestó que si, ya que cuentan con una base de datos de los clientes, se les llama para conocer los motivos por los que ya no siguen siendo clientes de la comercializadora, por lo que lo primero que hacen es ofrecerles una disculpa por si habían quedado insatisfechos con el producto o servicio, se les da seguimiento por medio de llamadas, cartas y acercamiento con ellos, además lo visitan para saber las razones por las cuales ya no quieren continuar con la relación con la comercializadora, además de ofrecerle beneficios para que reanuden nuevamente la relación con la comercializadora.

Según los clientes internos un 40% si tienen libertad para tomar decisiones al presentarse algún problema con un cliente, el 60% restante contestó que no. (Véase gráfica 25)

Gráfica 25
Consideración de los clientes internos de poseer libertad en la toma de decisiones al tener algún problema con el cliente externo

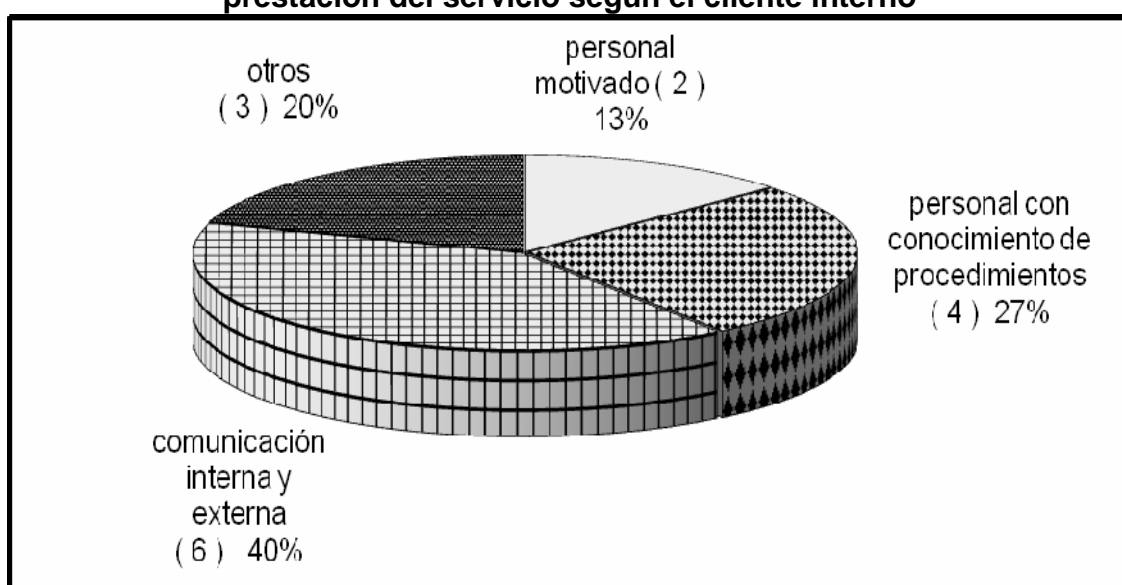


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 40% de los encuestados que contestaron que si pueden tomar decisiones son los encargados de los departamentos de compras y de ventas ya que tienen la autorización por parte de gerencia general para hacerlo, los demás contestaron que no que toda decisión debe ser consultada por sus superiores.

Un 40% de los clientes internos aseguran que cuentan con comunicación interna y externa como alternativas necesarias para lograr ofrecer un mejor servicio a los clientes, un 27% personal con conocimiento de procedimientos, un 13% personal motivado y un 20% otros. (Véase gráfica 26)

Gráfica 26
Alternativas necesarias para lograr una mejor prestación del servicio según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

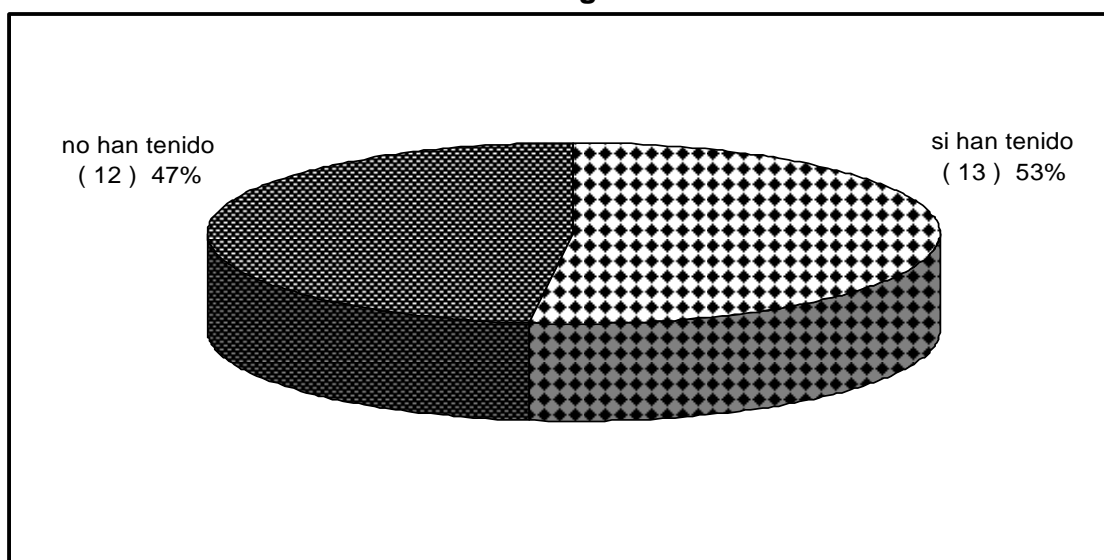
La mayoría de los encuestados respondieron que la comunicación interna y externa, así como personal con conocimiento de procedimientos internos son las alternativas que consideran necesarias para lograr ofrecerles a los clientes externos una mejor prestación en el servicio.

CLIENTE EXTERNO

A.1 Conocimiento de la calidad de servicio de la competencia

El 53% de los clientes externos si han tenido experiencia con otras comercializadoras de alimento balanceado, y el 47% no han tenido relación. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27
Experiencia comercial con otras comercializadoras de alimento balanceado según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Los clientes que manifestaron tener conocimiento en base a una relación anterior con la competencia compararon los siguientes aspectos:

Cuadro 3
Comparativo de ALIMSA con la competencia según el cliente externo

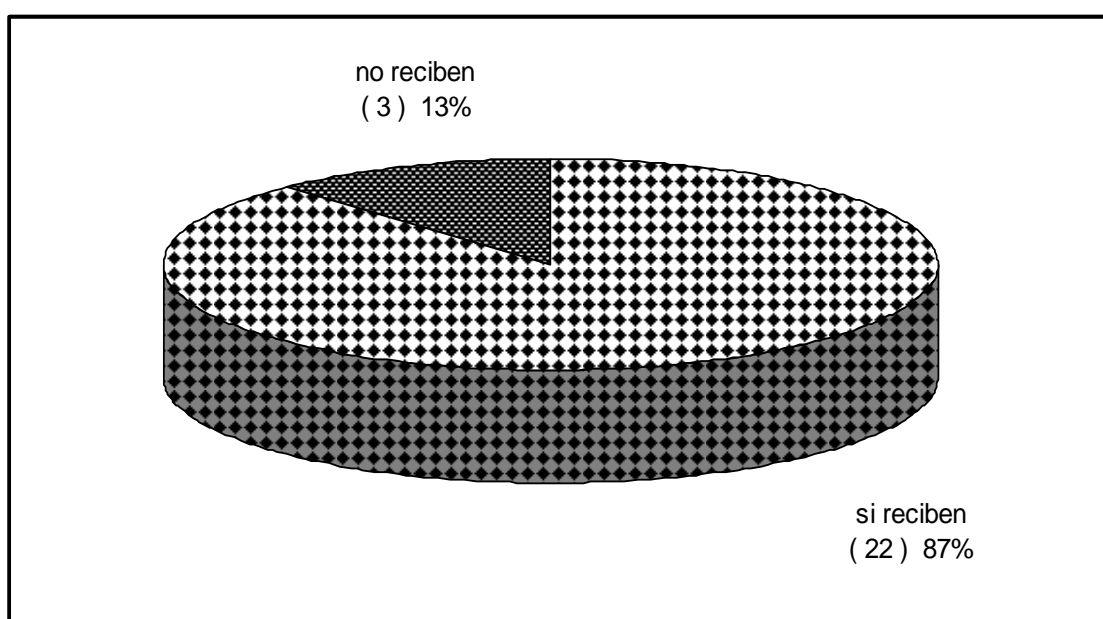
Item	Superior	Igual	Menor	No aplica	Total
Calidad	71% (18)	29% (7)	0% (0)	0% (0)	100%
Tiempo de entrega	57% (14)	43% (11)	0% (0)	0% (0)	100%
Seguimiento de quejas	43% (11)	57% (14)	0% (0)	0% (0)	100%
Servicio en general	43% (11)	43% (11)	14% (3)	0% (0)	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

A.2 Apreciación de la calidad en el servicio y el producto

El 87% de los clientes externos asevera que reciben un servicio óptimo por parte de ALIMSA y un 13% respondió que no lo reciben. (Véase gráfica 28)

Gráfica 28
Apreciación de la prestación de un servicio óptimo
por parte de la comercializadora según el cliente externo

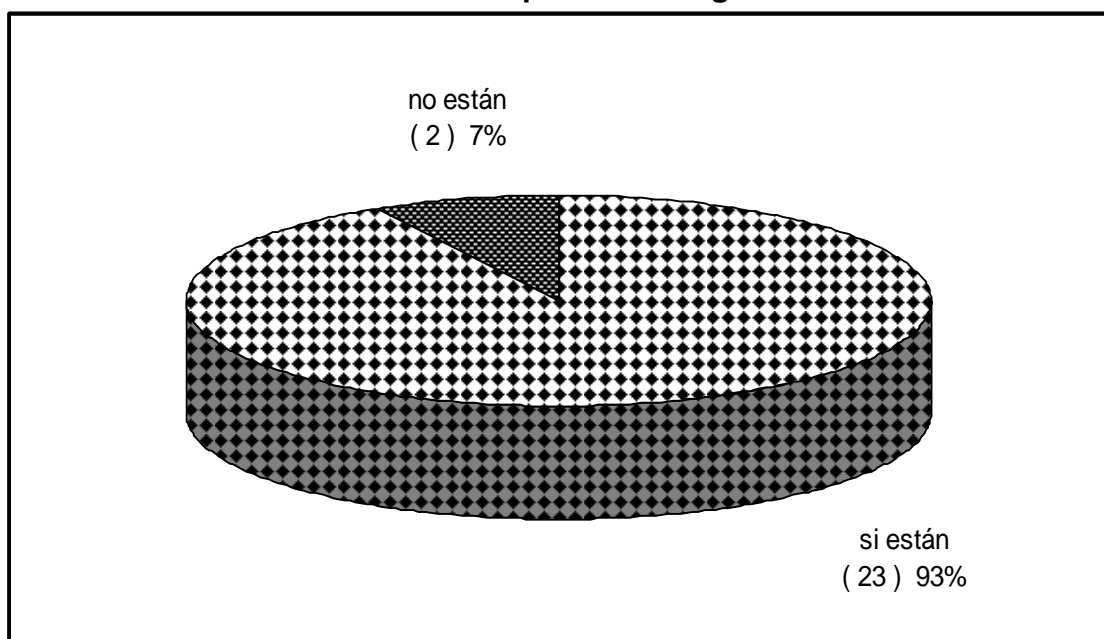


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 87% de los clientes externos que contestaron que si reciben un servicio óptimo dicen que es porque el producto siempre les llega a tiempo, en buenas condiciones y recibe una buena atención por parte de la comercializadora.

Se les preguntó a los clientes externos acerca de si se sienten satisfechos con el servicio que reciben, asegurando el 93% que si se sienten satisfechos, el 7% contestó que no lo están. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29
Satisfacción con el servicio que recibe según el cliente externo

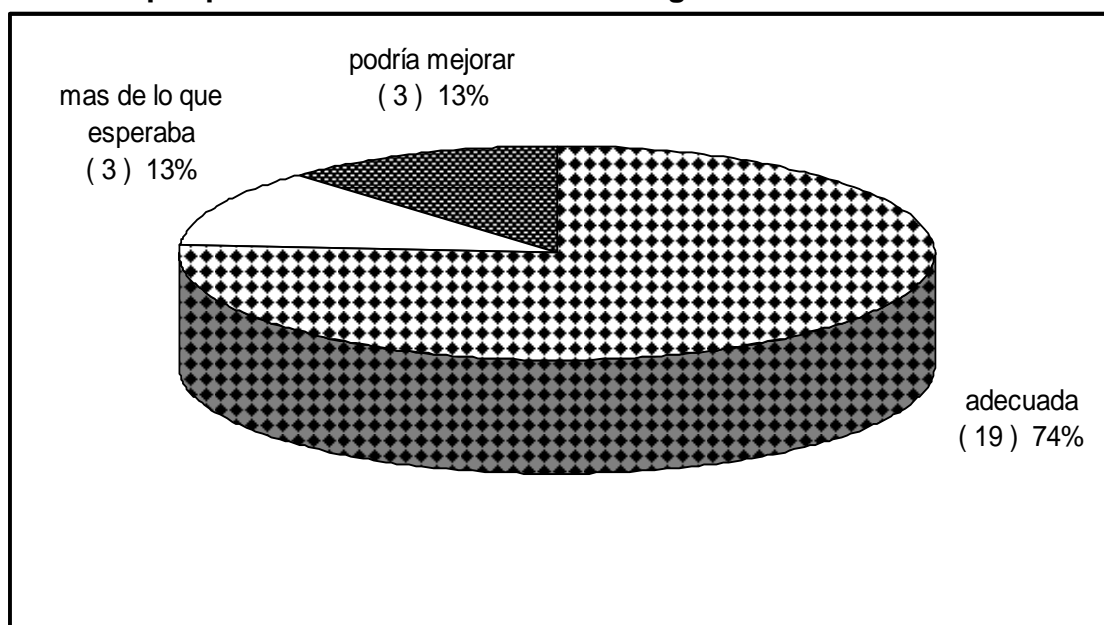


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

A.3 Apreciación de la atención recibida

El 74% asegura que reciben una atención adecuada, 13% más de lo que esperaban y 13% que podría mejorar. (Véase gráfica 30)

Gráfica 30
Consideración del tipo de atención que reciben
por parte de la comercializadora según el cliente externo



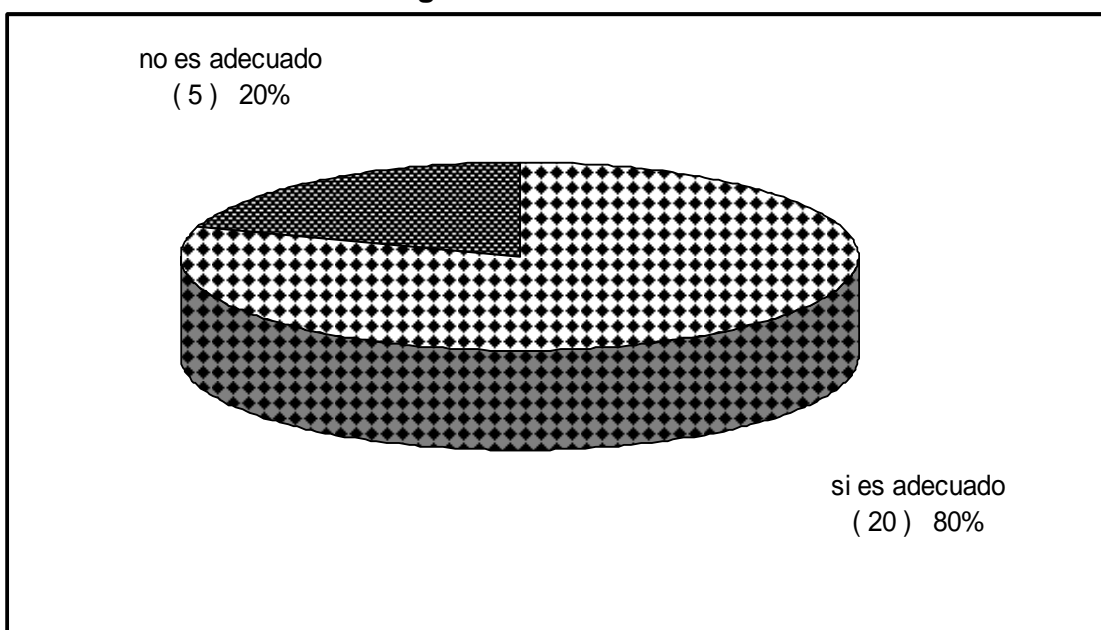
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Del 74% que contestó que recibe la atención adecuada es porque se sienten bien con el producto, así como con la atención que reciben, el 13% que contestó que más de lo que esperaba es debido a que atienden sus quejas y son “*un poco más*” rápidos que la competencia en cuanto al tiempo de despacho y de entrega, y el 13% que contestó que podrían mejorar es porque a veces han tenido quejas y se han retrasado en cuanto a solucionarlas.

A.4 Apreciación del tiempo de entrega

Según las encuestas realizadas a los clientes externos el 80% contestó que el tiempo de entrega del producto si es el adecuado, el 20% restante contestó que no lo era. (Véase gráfica 3)

Gráfica 31
Apreciación del tiempo de entrega del producto
según el cliente externo



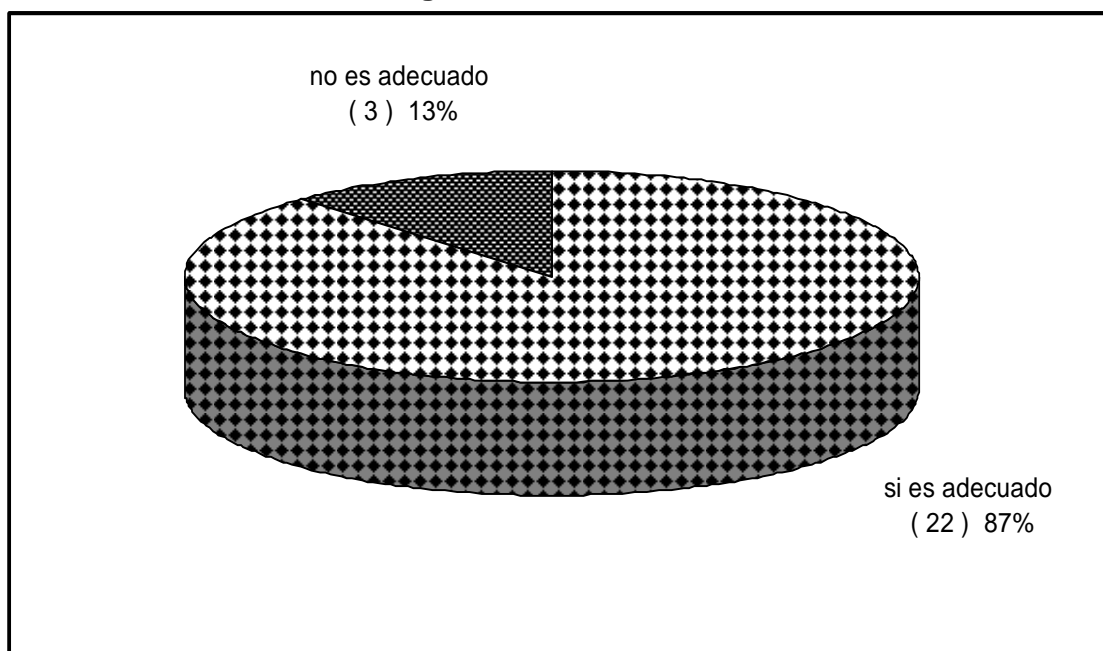
Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

El porcentaje alto de nivel adecuado en el tiempo de entrega (80%) lo considera así debido a las buenas condiciones de recepción, el restante (20%) lo considera así porque se tardan en la entrega ya que les gustaría recibir el producto en menos tiempo si es posible el mismo día en que realizan el pedido, es importante mencionar que el 73% realizan pedidos cada semana, 20% lo hace cada quince días y un 7% hace pedidos cada mes.

A.5 Apreciación de la calidad con respecto al precio

El 87% respondió que el servicio es adecuado porque lo atienden rápido, el producto es de calidad y el precio es bajo comparado con la competencia, el 13% restante que no lo es, no aportando motivos para dicha aseveración. (Véase gráfica 32)

Gráfica 32
Calidad del servicio con respecto al precio
según el cliente externo

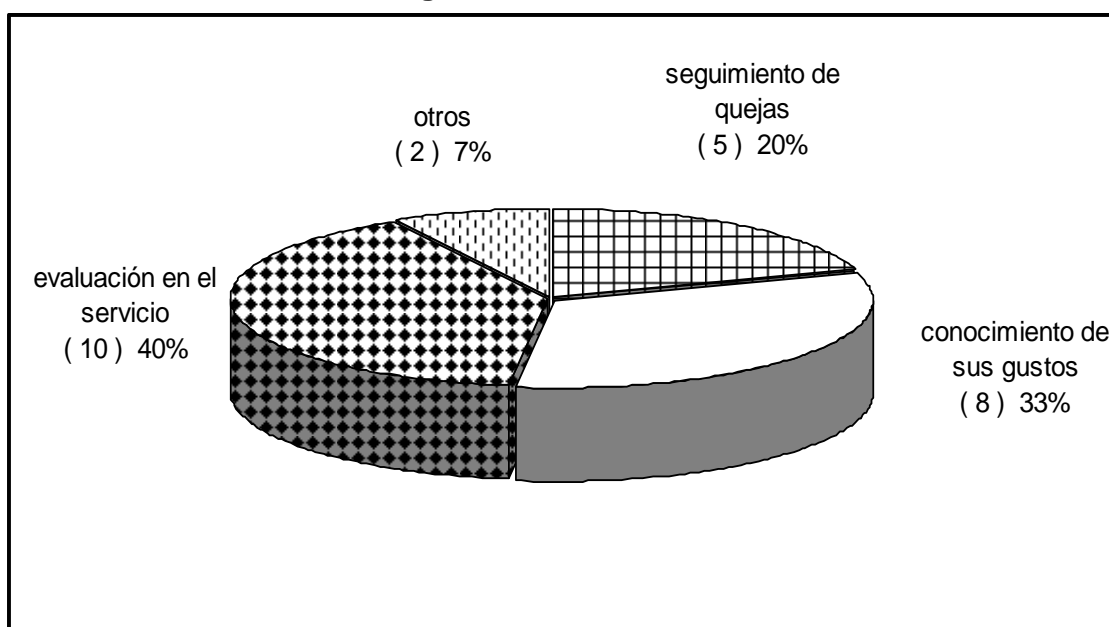


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

A.6 Sugerencia de valor agregado en la prestación del servicio

Según encuesta realizada, los clientes externos consideran que les gustaría recibir adicional a la atención: el 20% seguimiento de quejas, el 33% conocimiento de sus gustos y preferencias, el 40% evaluación en el servicio y el 7% contestó que otros. (Véase gráfica 33)

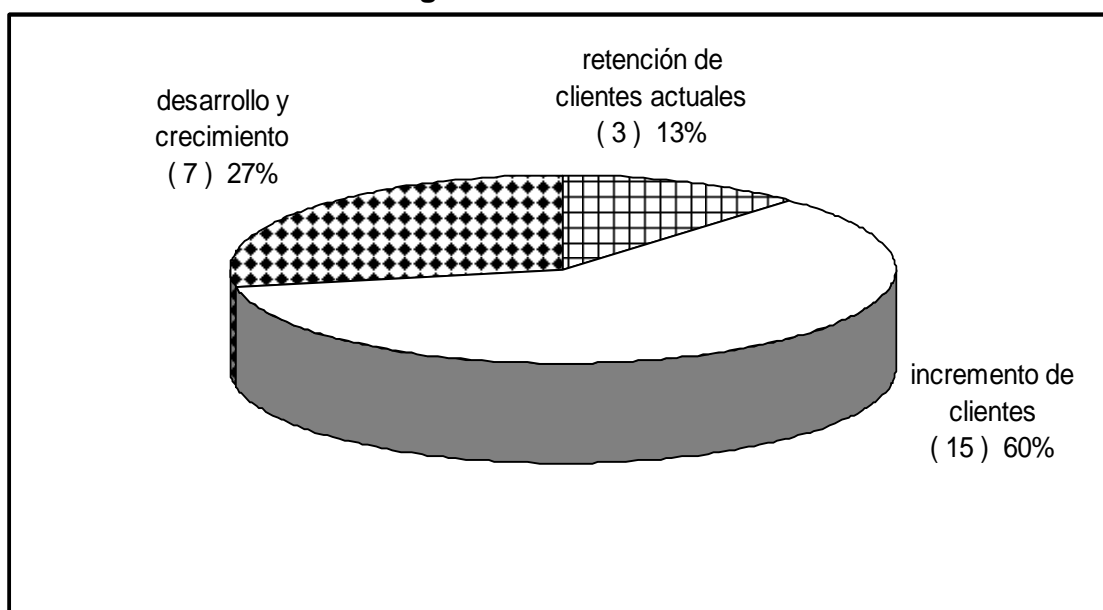
Gráfica 33
Sugerencia de valor agregado en la prestación del servicio
según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Según el cliente externo las ventajas que tendría la comercializadora al brindarles una excelente atención son: un 13% retención de los clientes actuales, un 27% desarrollo y crecimiento y un 60% incremento en los clientes. (Véase gráfica 34)

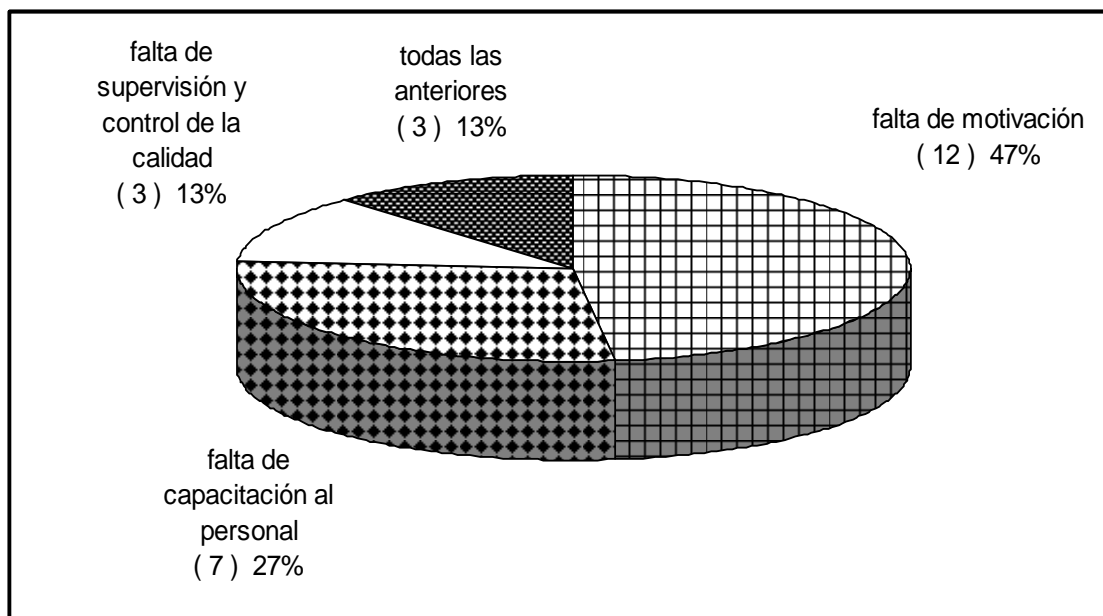
Gráfica 34
Apreciación de ventajas al brindar una excelente atención según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

El cliente externo considera que las causas que no permiten que la comercializadora brinde un excelente servicio son: 13% falta de supervisión y control de la calidad, 27% falta de capacitación al personal, 47% falta de motivación en los empleados, y 13% todas las anteriores. (Véase gráfica 35)

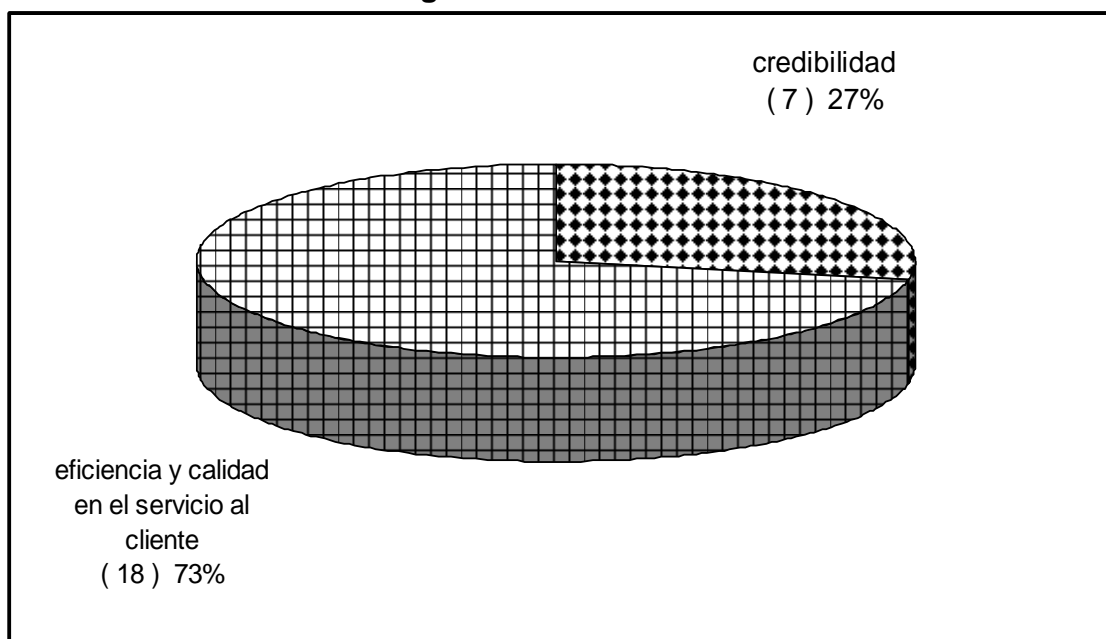
Gráfica 35
Consideración de causas que no permiten brindar un excelente servicio según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Se les preguntó a los clientes externos cual consideran que es el factor determinante para lograr su preferencia, el 27% contestó que credibilidad, el 73% eficiencia y calidad en el servicio al cliente. (Véase gráfica 36)

Gráfica 36
Consideración del factor determinante para lograr la preferencia según el cliente externo

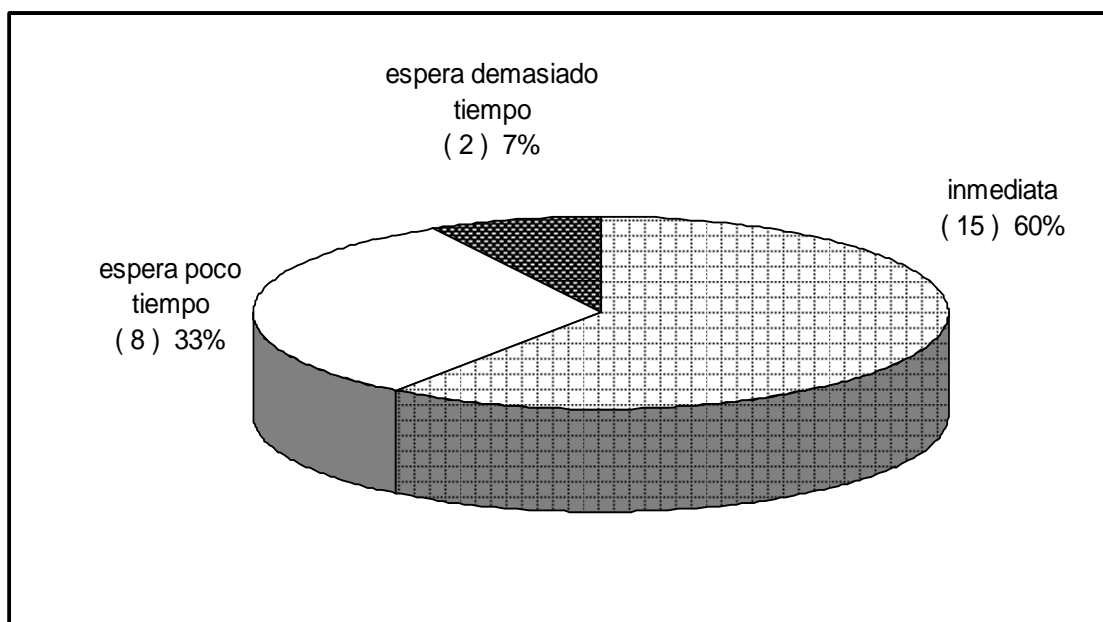


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

A.7 Solución y seguimiento de quejas

Según encuestas realizadas a los clientes externos se les preguntó en cuanto tiempo se les resuelve algún problema que se les presente, el 60% contestó que inmediatamente, el 33% que espera poco tiempo, y el 7% que esperan demasiado tiempo. (Véase gráfica 37)

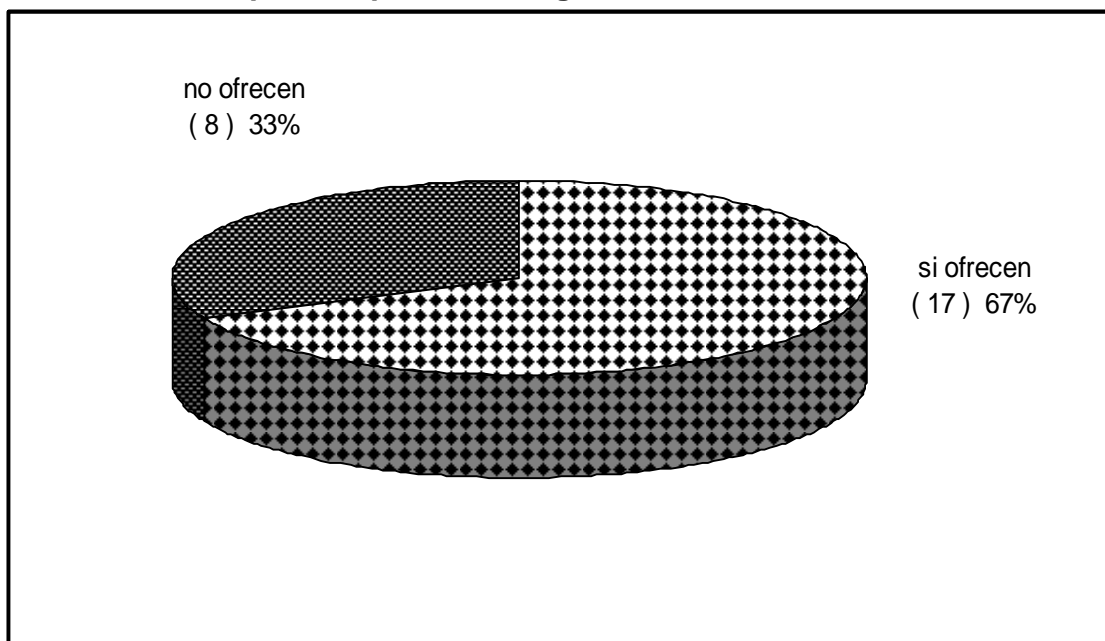
Gráfica 37
Apreciación del tiempo de solución a un problema según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

Se consultó a los clientes externos si les ofrecen varias opciones de solución para un problema que se les presente, el 67% contestó que si y el 33% que no las ofrecen. (Véase gráfica 38)

Gráfica 38
Apreciación de ofrecimiento de opciones de solución
para un problema según el cliente externo

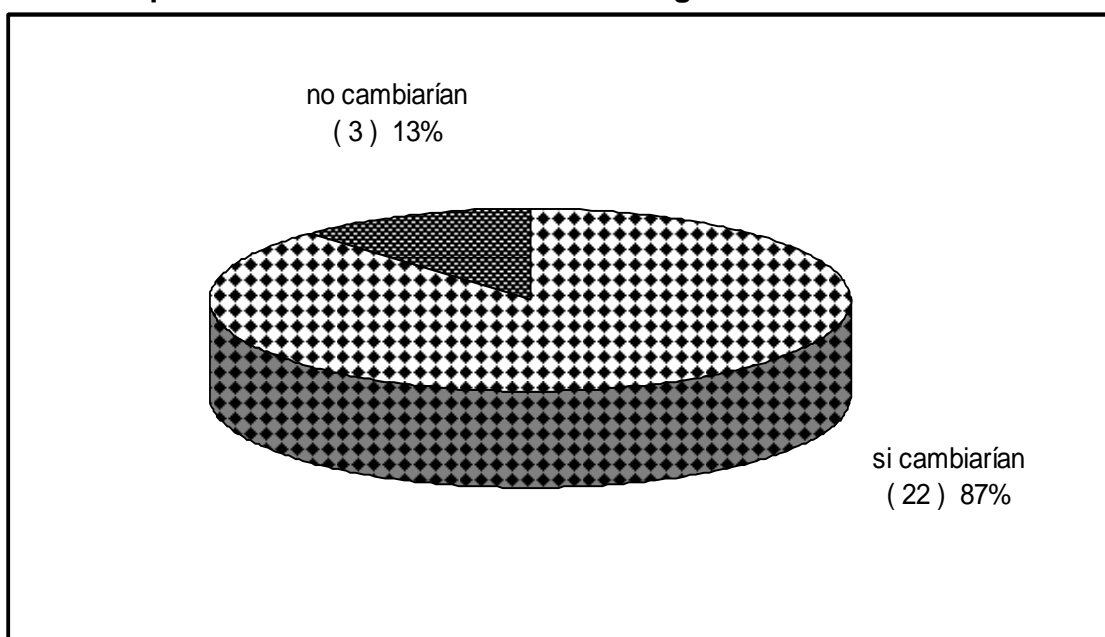


Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

A.8 Preferencia y lealtad para con ALIMSA

Se realizaron encuestas a los clientes externos donde se les preguntó si cambiaría de empresa si el servicio que recibe no fuera el que esperara, el 87% contestó que si cambiarían y el 13% que no. (Véase gráfica 39).

Gráfica 39
Incidencia en el cambio de empresa debido a la recepción de producto que no satisface las necesidades según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero de 2007.

2.17 APLICACIÓN AL TRIÁNGULO DE SERVICIOS

A continuación se describe la aplicación del triángulo de servicios para la comercializadora ALIMSA

- ✓ **Compañía:** está conformado por la comercializadora ALIMSA encargada de comercializar concentrado para aves y cerdos.
- ✓ **Clientes:** está conformado por todos los ganaderos, dueños de fincas, granjas, empresas, agroservicios (intermediarios) que compran concentrado para aves y cerdos
- ✓ **Proveedores:** son las personas que ofrecen un servicio, para alinear los lados del triángulo de servicios se propone que la comercializadora ALIMSA implemente el mercadeo externo, mercadeo interno y mercadeo interactivo, de la siguiente manera.

- **Mercadeo externo (formulando la promesa)**

ALIMSA, deberá aplicar el mercadeo externo por medio de la utilización de las estrategias de elaboración de guías en la prestación de servicio al cliente y manuales de organización, con la finalidad de conocer los lineamientos necesarios para ofrecer un mejor servicio.

- **Mercadeo interactivo (cumpliendo la promesa)**

Para aplicar el mercadeo interactivo es necesario utilizar la estrategia de capacitaciones continuas al cliente interno y guías de inducción que permitirán que el cliente interno pueda desarrollarse para así cumplir eficientemente con las promesas elaboradas.

- **Mercadeo interno (facilitando la promesa)**

ALIMSA deberá utilizar la estrategia de motivar al cliente interno para que lograr efectividad en el desarrollo de sus atribuciones, así como manejo adecuado de quejas y sugerencias que le permitirán ofrecer un servicio eficiente, de calidad, que exceda las expectativas, logrando con ello afianzar relaciones con el cliente externo.

2.18 COMO CERRAR LAS BRECHAS

- **BRECHA 1: No saber lo que el cliente espera**

- ✓ Elaboración de la estructura organizacional
- ✓ Manejo adecuado de quejas y sugerencias

- **BRECHA 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos**

- ✓ Elaboración de guías en la prestación de servicio al cliente y manual de organización

- **BRECHA 3: No entregar el servicio de acuerdo a los estándares**

- ✓ Motivar al cliente interno
- ✓ Guía de inducción
- ✓ Capacitaciones continuas a los clientes internos

- **BRECHA 4: Cuando las promesas no son iguales al desempeño**

- ✓ Creación de la sección de servicio al cliente
- ✓ Manejo adecuado de quejas y sugerencias

2.19 Análisis FODA

Tomando como base los datos generados en la investigación de campo se realizó un análisis FODA en el cual se determinan los factores internos y externos que afectan a la comercializadora desde el punto de vista del servicio al cliente; proponiendo estrategias con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se ofrece, además de mejorar continuamente la eficiencia del mismo, logrando con ello alcanzar los objetivos que permitan retener y satisfacer a los clientes actuales y atraer nuevos, y ampliar la participación del mercado, por medio de estrategias de servicio al cliente, elaboración de estrategias de manejo de quejas, comentarios y sugerencias. (Véase cuadro 4)

Fortalezas

- Personal y maquinaria adecuada para ofrecer a los clientes tanto un producto como un servicio en óptimas condiciones.
- Medidas de control operativo de producción adecuadas.
- Ofrecen un producto y servicio garantizado con un valor agregado.
- Realizan visitas personalizadas con los clientes.

Oportunidades

- Posibilidad de ampliar su participación en los segmentos de mercado, derivado de la aceptación del producto que comercializa.
- Exportar el producto hacia otros países de Centroamérica.

Debilidades

- No cuentan con una estructura organizacional definida.
- No cuentan con manuales de organización y de normas y procedimientos.
- Falta de capacitación al personal sobre la prestación de servicio al cliente.
- No cuentan con guías que presenten procedimientos que ayuden en el momento que se susciten acontecimientos adversos en la prestación del servicio al cliente.
- Los clientes internos (colaboradores) no se sienten motivados por parte de la comercializadora.

Amenazas

- La competencia.
- El Tratado de libre comercio (los aranceles).
- Pérdida de la fidelidad de los clientes.

Cuadro 4
MATRIZ FODA DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN ALIMSA

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de ampliar su participación en los segmentos de mercado, derivado de la aceptación del producto que comercializa. 2. Exportar el producto hacia otros países de Centroamérica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a todo colaborador para lograr eficiencia y calidad en el servicio que ofrecen, y lograr o mantener la preferencia de los clientes. (F:1 O:1) 2. Creación de la sección de Servicio al Cliente, dentro de la gerencia de mercadeo. (F:1 O:1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plasmar la estructura organizacional actual de la empresa. (D:1 O:1) 2. Elaborar documentos de referencia que establezcan la descripción técnica de puestos y los procedimientos de las principales actividades de cada uno. (D:2 O:1) 3. Capacitar a todo colaborador para lograr eficiencia y calidad en el servicio que ofrecen, y lograr o mantener la preferencia de los clientes. (D:3 O:1) 4. Motivar a los empleados por medio de incentivos. (D:5 O:1) 5. Creación de la sección de Servicio al Cliente, dentro de la gerencia de mercadeo. (D:3 O:1)

Continúa...

Continuación

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia. 2. Los Tratados de Libre Comercio. 3. Pérdida de la fidelidad de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a los empleados por medio de incentivos. (F:1 A:3) 2. Creación de la sección de Servicio al Cliente, dentro de la gerencia de mercadeo. (F:1 A:1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a todo colaborador para lograr eficiencia y calidad en el servicio que ofrecen, y lograr o mantener la preferencia de los clientes. (D:3 A:3) 2. Implementar una guía de quejas y sugerencias para poder superar las expectativas de los clientes tanto internos como externos (D:5 A:1) 3. Creación de la sección de Servicio al Cliente, dentro de la gerencia de mercadeo. (D:3 A:1)

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, mayo de 2007.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA AMPLIAR EL MERCADO DE UNA COMERCIALIZADORA
DE CONCENTRADO PARA AVES Y CERDOS

3.1 Justificación

Las estrategias de servicio al cliente son importantes para toda empresa, ya que éstas proporcionan un enfoque que caracteriza a todas aquellas que ofrecen un servicio excelente.

La calidad en el servicio al cliente consolida la creación del valor, y por lo tanto siempre debe ocupar un lugar principal dentro de las estrategias que aplican en la empresa.

En este capítulo se detalla una propuesta de estrategias de servicio al cliente a implementar en la comercializadora ALIMSA, lo anterior para ampliar la participación en el mercado de los concentrados de aves y cerdos.

3.2 Objetivos de la propuesta

Los objetivos para la aplicación de las estrategias de servicio al cliente se dividen en:

a. Objetivo general

Realizar una guía que permita prestar un servicio de calidad orientado en el servicio y en la satisfacción de las necesidades de los clientes de la comercializadora ALIMSA, a través de la aplicación de estrategias, para que ésta ofrezca un servicio al cliente con excelencia que exceda las expectativas, generando un valor agregado que contribuya a la fidelidad del cliente y a su preferencia.

b. Objetivos específicos

- Lograr que el servicio al cliente que ofrezca la comercializadora sea excelente y con una orientación de mejoramiento continuo.
- Proponer una estructura organizacional que defina las funciones de cada uno de los colaboradores de la comercializadora.
- Elaborar una guía para desarrollar un servicio que logre resolver los problemas que el cliente presente y mejorar la prestación del servicio.
- Desarrollar en la alta gerencia y en los clientes internos la motivación necesaria para lograr eficiencia en el producto y en el servicio que ofrecen.

3.3 GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Estrategia 1: elaboración de la estructura organizacional

En toda empresa es necesario contar con una estructura organizacional que presente los puestos de trabajo y las funciones detalladas de cada uno de ellos, esto con la finalidad de que todos conozcan sus responsabilidades. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5 Plan de acción propuesto para la estrategia de elaboración de la estructura organizacional

Objetivo: Determinar los puestos y las funciones de cada una de las personas que forman parte de la comercializadora ALIMSA.

Meta: Que todos conozcan sus funciones dentro de la comercializadora ALIMSA

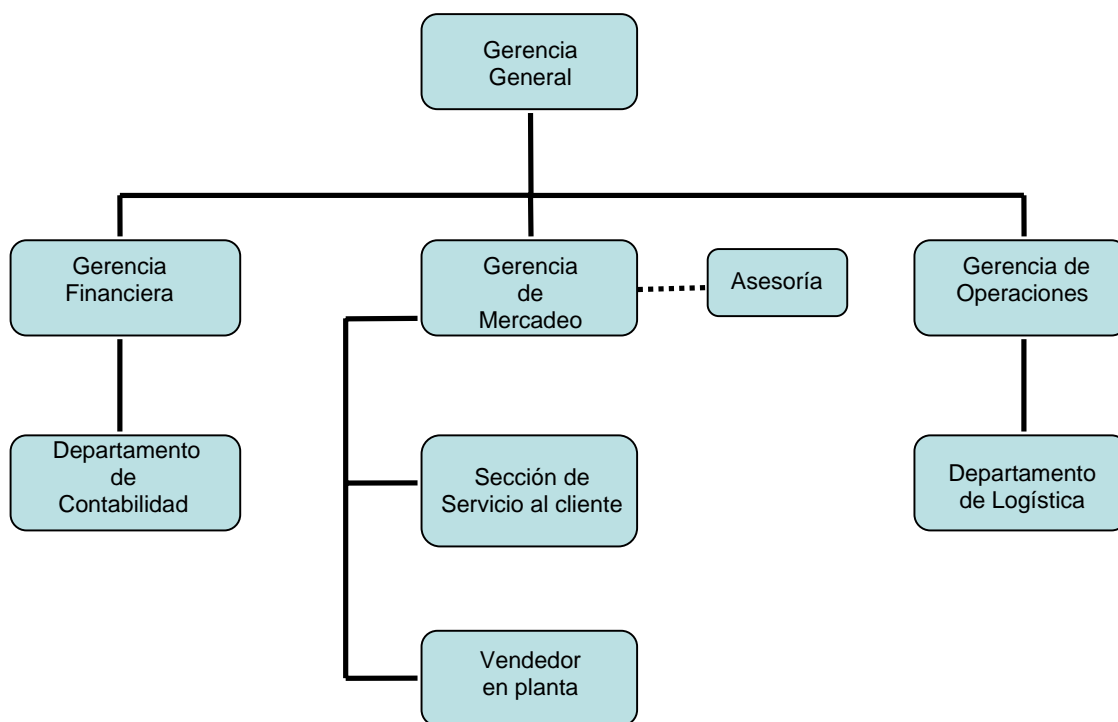
No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Costo
1	Elaborar una estructura organizacional de la comercializadora	Realizar entrevistas con cada uno de los puestos para que describan sus funciones y líneas jerárquicas Realizar un organigrama identificando los puestos de trabajo y colocarlos en la entrada de la comercializadora y de la planta.	Alta gerencia	Mes 1	Mes 1	Q 1,200.00

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

Se realizará un organigrama con el logo de ALIMSA, en donde se indicarán los puestos de trabajo, el será colocado dentro de las instalaciones de la comercializadora como en la planta, en material de lámina fotograbada, que mide 10 pulgadas de largo por 8 de ancho, con un valor total de Q. 600.00 cada uno.

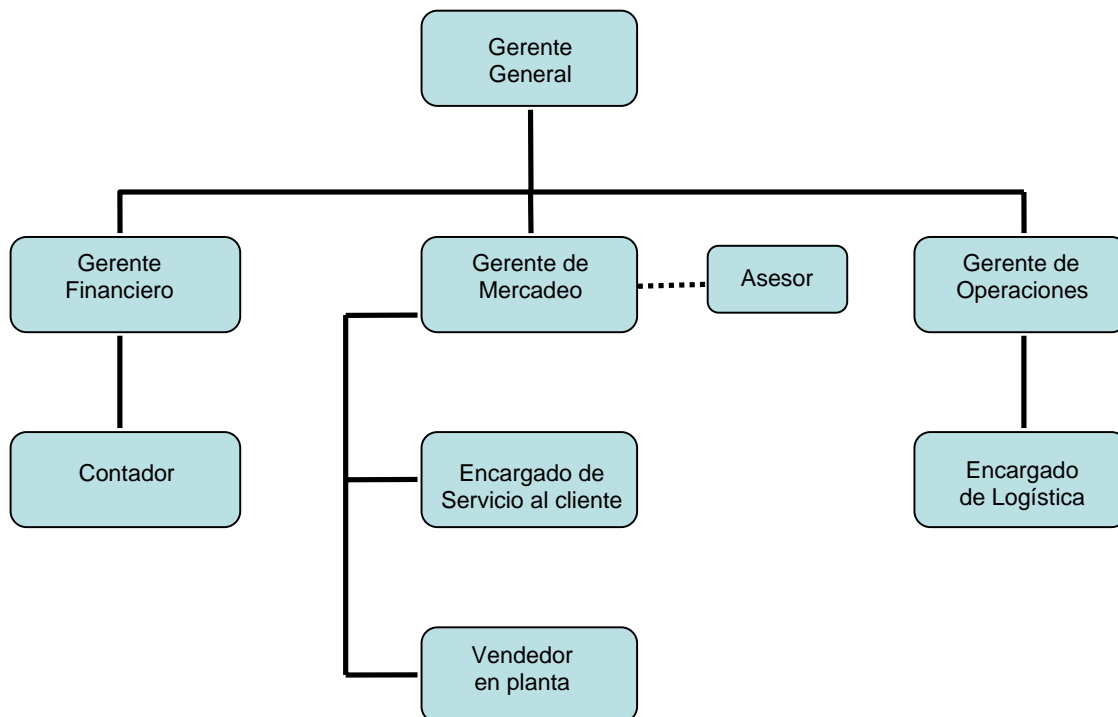
Realizado el trabajo de generación de información por medio de las entrevistas al gerente general y demás gerentes, se propone una estructura organizacional la cual estará contenida en el manual de organización de la compañía. (Véase organigrama 1, 2, 3 y anexo 5)

Organigrama 1
Organigrama por funciones propuesto para la
comercializadora ALIMSA



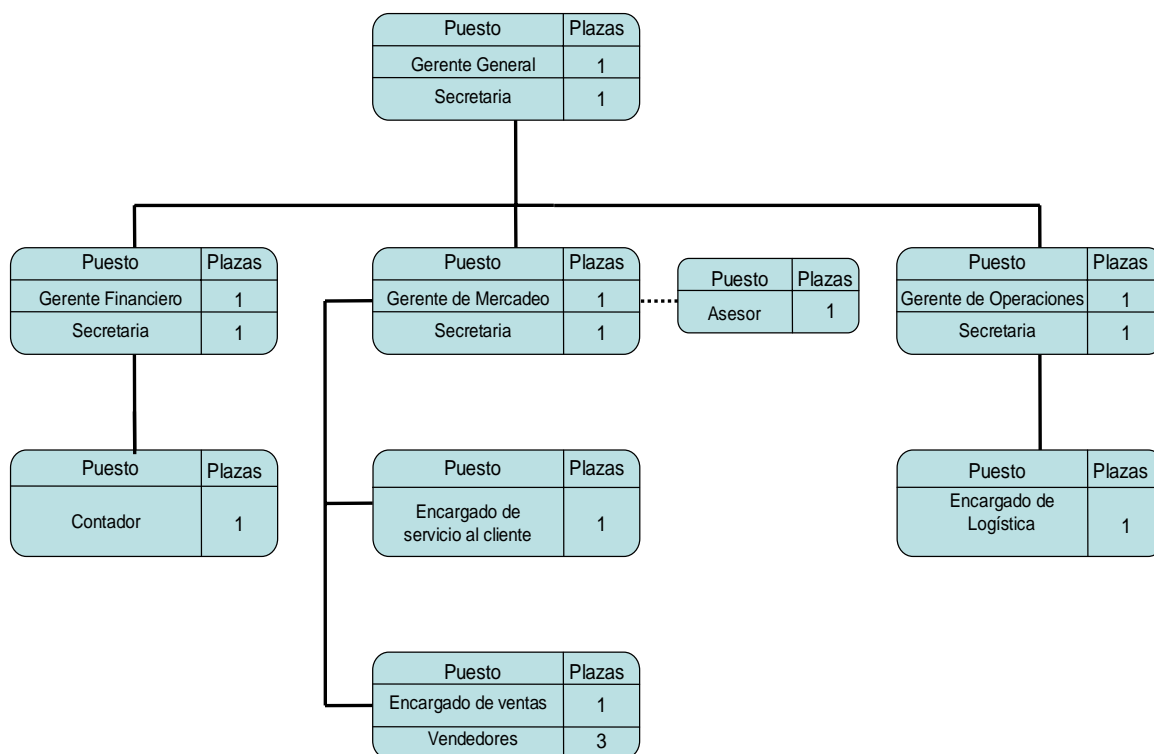
Fuente: elaboración propia, mayo de 2007.

Organigrama 2
Organigrama por puestos propuesto para la
comercializadora ALIMSA



Fuente: elaboración propia, mayo de 2007.

Organigrama 3 Organigrama nominal propuesto para la comercializadora ALIMSA



Fuente: elaboración propia, mayo de 2007.

Estrategia 2: creación de la sección de servicio al cliente

Dentro del diagnóstico que se realizó en la comercializadora, se detectó que es necesario crear una sección de servicio al cliente la cual se encargará de todas las tareas necesarias para lograr satisfacer al cliente. (Véase cuadro 6) (Véase organigrama 1,2 y 3)

Cuadro 6 Plan de acción propuesto para la creación de una sección de servicio al cliente

Objetivo: Darle seguimiento a la relación con el cliente y afianzar la lealtad del mismo.

Meta: Obtener mayor cantidad de clientes satisfechos y fieles a la comercializadora e incrementar en un 15% la cartera.

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Costo
1	Crear una sección de servicio al cliente que permita conocer los gustos y preferencia de los clientes externos	Establecer el presupuesto para la selección y capacitación de la persona que llene las competencias del puesto. Proveer de los recursos tanto materiales, tecnológicos, físicos que ayuden al desempeño eficaz y eficiente de la sección de servicio al cliente	Alta gerencia	Mes 1	Mes 1	Q. 8,000.00

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

Esta sección estará ubicada en las oficinas centrales de la comercializadora, compartirá espacio con la gerencia de mercadeo, tendrá mobiliario y equipo adecuados para la misma, teléfono (línea directa), etc.

La creación de esta sección tiene como objetivo orientar a los clientes internos a solucionar los problemas que se presenten en el momento de ofrecer el servicio, además de escuchar opiniones y sugerencias, tanto de clientes internos como externos, para mejorar la prestación del servicio al cliente.

El propósito de que exista una sección específicamente para atención al cliente, es para minimizar el margen de quejas o reclamos de los clientes y que se les preste mayor atención para conocer sus gustos y preferencias, esto para lograr satisfacerlo.

Esta sección tendrá relación directa con el gerente de mercadeo, el departamento de ventas, los vendedores y especialmente con los clientes, a los cuales debe ofrecerles un servicio con excelencia que exceda las expectativas.

Se propone la contratación de un colaborador para dicha sección, para lo cual se debe contemplar el pago de las siguientes prestaciones: (Véase cuadro 7)

Cuadro 7
Presupuesto mensual propuesto para la contratación de un colaborador de la sección de servicio al cliente

CONCEPTO	INVERSIÓN
Sueldo mensual	Q. 3,500.00
Bono 14 (0.083333)	Q. 291.66
Vacaciones (0.041096)	Q. 143.84
Indemnización (0.083333)	Q. 291.66
Aguinaldo (0.104167)	Q. 364.58
TOTAL	Q. 4,591.74

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

Para poder ofrecer un servicio de calidad es necesario tener el conocimiento de las actividades, responsabilidades y tener contacto directo con los clientes, para

lograr realizar todas las tareas que ayuden a satisfacer las necesidades expuestas por cada uno de ellos, por tal razón la persona encargada de la sección de servicio al cliente tendrá a su cargo escuchar sus necesidades, conocer sus gustos y preferencias, satisfacerlas, ofreciendo un servicio con excelencia.

Estrategia 3: elaboración de guías en la prestación de servicio al cliente

Estas guías las deben emplear los clientes internos encargados de ofrecer servicio al cliente. (Véase cuadro 8 y anexo 4 y 6)

Cuadro 8 Plan de acción propuesto para la estrategia de elaborar manuales de organización y guías de prestación de servicio al cliente

Objetivo: Facilitar al cliente interno la ejecución de sus actividades para alcanzar mejores resultados.

Meta: Tener una guía constante en la ejecución de las actividades.

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Costo
1	Implementación de manuales de organización	Elaborar el manual de organización y las guías de servicio al cliente	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	Q350.00

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

Las guías de prestación de servicio al cliente tendrán como objetivo facilitar al cliente interno la ejecución de sus actividades para alcanzar mejores resultados, siendo éstas:

- a) **Guía de mantenimiento constante de la comunicación con el cliente:** describe los pasos que ayudan a mantener una comunicación constante con el cliente externo, para generar la información necesaria en la toma de decisiones y satisfacer las necesidades de éstos. (Véase anexo 4)
- b) **Guía de seguimiento de quejas y reclamos:** descripción de los pasos a seguir para darle solución al problema y ofrecer al cliente una atención personalizada, llenando todas las expectativas que éste tenga. (Véase anexo 4)

- c) **Guía de inducción a un nuevo colaborador:** permitirá darle las herramientas necesarias al nuevo colaborador para que realice eficientemente su trabajo, además, indicarle las tareas a realizar y el funcionamiento de la comercializadora. (Véase anexo 4)
- d) **Guía de capacitación al cliente interno:** ayudará en brindar un servicio extraordinario para lograr la preferencia de los clientes, así como contar con un personal capacitado y enfocado en prestar un excelente servicio. (Véase anexo 4)

Cada una de estas guías se aplicarán en dos meses, siendo el responsable de su ejecución la alta gerencia teniendo la elaboración de las mismas un costo para ALIMSA de Q. 350.00; éste costo incluye la elaboración de guías y manuales, (impresión, fotocopias, encuadernado, etc.) para cliente interno y alta gerencia.

Por medio del manual de organización y las guías de prestación de servicio al cliente se busca que todos los clientes internos mejoren su desempeño al realizar cada actividad teniendo como resultado la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio de excelencia.

Esta guía será entregada a la alta gerencia de la comercializadora, la cual analizará su contenido y se harán los cambios que ellos consideren convenientes. Se publicará y dará a conocer a toda la empresa para que sea consultada cuando cada colaborador considere necesario, además de que la alta gerencia deberá revisarlos cada seis meses y se actualizarán de acuerdo a los cambios y necesidades que se presenten dentro de la comercializadora.

Estrategia 4: capacitaciones continuas a los clientes internos

En toda empresa es necesario contar con personal capacitado que ofrezca un servicio de calidad y que los clientes se sientan satisfechos con el producto y servicio que reciben.

El objetivo principal de ofrecer capacitaciones al personal es para desarrollar en ellos las habilidades y técnicas necesarias para que la comercializadora incremente su cartera de clientes. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Plan de acción propuesto para la estrategia de capacitaciones continuas a los clientes internos

Meta: Lograr satisfacer las necesidades del cliente, exceder las expectativas del mismo, para obtener su fidelidad de compra

N o.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Costo
1	Crear una ventaja diferencial y la fidelidad de los clientes	Calidad en el servicio al cliente	Evaluar al cliente interno para verificar que esté ofreciendo calidad en el servicio al cliente	La alta gerencia y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Mes 2	Mes 3	Q 375.00
2	Estructurar un servicio de calidad tomando en cuenta la estructura de la empresa, recurso humano, y tecnología	Lograr la lealtad del cliente a través de una estrategia de servicio excepcional	Evaluar al cliente interno para verificar que esté ofreciendo calidad en el servicio	La alta gerencia y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Mes 4	Mes 5	Q 375.00
4	Comprender mejor las necesidades que tienen los clientes	El reto del servicio	Evaluar al cliente interno para verificar que esté ofreciendo calidad en el servicio	La alta gerencia y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Mes 8	Mes 9	Q 375.00

Continúa...

Continuación

5	Proporcionar excelencia en el servicio cotidiano	Excelencia en el servicio cotidiano	Evaluar al cliente interno para verificar que esté ofreciendo calidad en el servicio	La alta gerencia y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Mes 9	Mes 10	Q 375.00
6	Desarrollar iniciativas que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad en el servicio	Oportunidades para un servicio extraordinario	Evaluar al cliente interno para verificar que esté ofreciendo calidad en el servicio	La alta gerencia y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Mes 11	Mes 11	Q 375.00
				TOTAL			Q2,250.00

Fuente: elaboración propia en base a www.intecap.com, junio de 2007.

Cada uno de los objetivos contemplados en el plan de acción es lo que se quiere lograr al momento de ofrecer éstas capacitaciones a los clientes internos, por lo que al momento de realizar las evaluaciones necesarias se debe tomar en cuenta si se cumplió con los objetivos propuestos de cada una de las capacitaciones.

Después de cada capacitación el gerente de mercadeo y ventas hará una evaluación, el sábado siguiente, a cada uno de los clientes internos para determinar el grado de comprensión del tema.

Además se les dará una retroalimentación el día de la capacitación sobre el tema tratado el sábado anterior.

El gerente de mercadeo y ventas mensualmente evaluará y supervisará la aplicación que darán de cada uno de los temas en su labores diarias y en el trato que tengan cada uno de ellos con los clientes externos.

Programa de capacitación al cliente interno

El principal objetivo de ofrecer capacitaciones al cliente interno es el desarrollo de las habilidades en la prestación del servicio al cliente que ofrece la comercializadora.

Las relaciones humanas son sencillamente el arte de llevarse bien con los demás. El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa, que lleva a la creación de relaciones agradables o desagradables. Es por ello que es necesario que las personas que tienen relación con los clientes conozcan ocho normas de relaciones humanas, siendo éstas:

1. saludo cordial
2. sonrisa
3. escuchar
4. interés
5. conocimiento del nombre
6. elogio, referido al trato individual que se le da a cada cliente
7. ver las cosas del punto de vista de los demás
8. evitar la discusión

La aplicación de éstas ayudan tanto al cliente interno como externo a crear una relación agradable empresa-cliente. Se debe tomar en cuenta que la primera impresión siempre cuenta por lo que se debe saludar al cliente con amabilidad, ofrecerle una sonrisa, escuchar lo que él desea, interesarse por sus necesidades, si fuera posible aprenderse el nombre de los clientes por lo menos de los que más compran a la comercializadora, ver las cosas desde el punto de vista de los demás esto no es mas que ponerse en el lugar del cliente y pensar como él para saber qué es lo que esperaríamos recibir de la comercializadora, evitar las discusiones, hay una primicia que dice que *el cliente es primero y éste siempre tiene la razón*, es necesario no discutir con el cliente, sino tratar de llegar a un acuerdo con él en cuanto a lo que quiere.

En la comercializadora existen dos formas de tener interacción con el cliente:

1. Cuando el cliente visita la empresa
2. Cuando el vendedor visita al cliente

En las dos formas es necesario que la persona que tenga interacción con el cliente tome en cuenta las ocho normas de relaciones humanas.

El buen servicio al cliente empieza por tener actitudes y valores correctos, "Los clientes no son una interrupción al trabajo, son el trabajo".

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) ofrece varias capacitaciones que ayudarán a desarrollar, mejorar y reforzar el servicio al cliente y lograr incrementar la cartera de clientes. Entre ellos están:

1. Calidad en el servicio al cliente
2. Cómo lograr lealtad del cliente a través de una estrategia de servicio excepcional
3. Vaya más allá de las expectativas de los clientes
4. El reto del servicio
5. Excelencia en el servicio cotidiano
6. Oportunidades para un servicio extraordinarios

Cada curso o tema tendrá una duración de 4 a 5 horas, con un costo de Q. 375.00 (debido a que la comercializadora ALIMSA, es contribuyente de intecap se hace un 50% de descuento sobre Q. 750.00 que es el precio que se cobra por cada capacitación) que incluye (asistencia para un grupo de 15 participantes, material proporcionado por intecap, un instructor encargado de impartir las capacitaciones)

Las capacitaciones serán impartidas dentro de las instalaciones de la comercializadora el último sábado del mes con una participación de 15 clientes internos incluyendo la alta gerencia, el responsable de éstas capacitaciones deberá ser el gerente de mercadeo quien llevará un control de las personas que lo reciban, y realizará las evaluaciones necesarias para darle seguimiento al proceso de capacitación.

Estrategia 5: motivar a los clientes internos

Existen muchas maneras de motivar a los empleados de una empresa, esto significa que se sentirán valiosos e importantes y realizarán su trabajo con más gusto, esfuerzo y dedicación, es importante estimular a los empleados esto ayudará a retenerlos y puede significar una mayor ventaja diferencial ante los competidores. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Plan de acción propuesto para la estrategia motivar
a los clientes internos ALIMSA

Objetivo: Lograr que el personal de la comercializadora se siente motivado.

Meta: Contar con personal motivado que realice un trabajo eficiente y de calidad.

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Costo
1	Implementación de estrategias y actividades de motivación al cliente	Presentación de la guía de motivación del cliente interno	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	Q. 300.00
2	Implementación de estrategias y actividades de motivación al cliente	Nombrar al mejor empleado del mes por rendimiento laboral	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	-----
3	Implementación de estrategias y actividades de motivación al cliente	Ofrecerles un regalo cada fin de mes	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	Q. 300.00
4	Implementación de estrategias y actividades de motivación al cliente	Invitar a una cena para dos personas en los cebollines cada fin de mes	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	Q. 450.00
5	Implementación de estrategias y actividades de motivación al cliente	Una remuneración extra (bono) por aumentar el número de ventas en un 10% durante tres meses consecutivos	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	Q. 200.00

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

El contar en la comercializadora ALIMSA con un personal motivado conlleva a que éstos realicen su trabajo con eficiencia y calidad. El cliente es la persona más importante para toda empresa, por lo que es necesario que la comercializadora logre satisfacer al 100% las expectativas de los clientes.

Los clientes internos que laboran en ALIMSA son un equipo, el cual tiene que apoyarse mutuamente y ayudarse desde la alta gerencia; por lo que se logran mejores resultados trabajando en equipo que individualmente.

Una parte importante es mantener a los clientes internos con entusiasmo por su trabajo, atento a mejorar continuamente, evitar la rutina, estimular la integración de las necesidades de cada uno de ellos, eliminar los factores que los desmotiven, dándoles la libertad para actuar y tomar decisiones en el área en el que laboran, ofreciendo estímulos de superación a nivel profesional por el bien común de la comercializadora.

La comercializadora ALIMSA busca ofrecer un servicio extraordinario, es por ello que es necesario mantener el rendimiento laboral de los clientes internos por medio de evaluaciones y recompensas por su desempeño en el servicio que brindan.

Éstas evaluaciones serán con base a la función que desempeñan cada dos meses, o según lo crea conveniente la alta gerencia pero sin dejar pasar un período mayor de seis meses, esto ayudará para que tanto alta gerencia como clientes internos cada día se esmeren en sus tareas, se deben sentir interesados por mejorar en la atención al cliente y en la realización óptima de su trabajo, ésto les ayudará a tener una mejor realización personal, por lo cual deben estimularse por medio de algunas motivaciones como:

- Hacerlo sentir importante como miembro del equipo de trabajo de la comercializadora
- Elogiar su desempeño laboral
- Darle responsabilidades para tomar decisiones

Existen varios puntos importantes para trabajar en equipo exitosamente:

- Objetividad: imparcialidad en las actividades que se realicen.
- Crítica constructiva: enfatizarse en una evaluación en cuanto al trabajo realizado, tomando en cuenta las áreas débiles y fallas para eliminarlas y mejorar las actividades a realizar en un futuro.
- Escuchar: efectivamente poner atención a las opiniones y puntos de vista de cada uno de los miembros del equipo.
- Apoyo: confianza y ayuda mutua para sacar adelante una actividad en equipo.

Para trabajar en equipo es necesario: que se definan bien las metas del equipo, que se establezcan estrategias, determinar las destrezas y habilidades necesarias y mantenerse disponible siempre, ya que se ha comprobado que los trabajadores juntos logran mayor éxito; por lo que es necesario que se sientan motivados para trabajar y lograr realizar un trabajo eficiente y de calidad.

Existen muchas formas para motivar a los clientes internos, las cuales pueden ser:

- ✓ Incentivo monetario: este incentivo implica obtener un rendimiento de ventas alto, ofreciéndoles remuneraciones en dinero.
- ✓ Promoción profesional: incentivar al cliente interno por medio de ascensos, estos les ayudarán a crecer profesionalmente, a desarrollarse

mejor con nuevas responsabilidades y ayudará a que día a día se esfuercen por hacer mejor su trabajo con entusiasmo y dedicación y desarrollar en ellos el sentido de compromiso.

- ✓ Incentivo no monetario: dentro de este rango se encuentran los diplomas de reconocimientos que se le pueden dar a los clientes internos que más se esfuercen en su trabajo.

Para la comercializadora ALIMSA se proponen diversas actividades para mantener motivado al cliente interno, siendo éstas:

- Nombrar el mejor empleado del mes por rendimiento laboral: esto le infundirá entusiasmo para realizar sus actividades
- Ofrecerles un regalo especial cada fin de mes, debido al alcance de cierto número de clientes nuevos y / o recuperados.
- Invitar a una cena para dos personas en el restaurante Los Cebollines el último viernes del mes.
- Una remuneración extra por incremento del 10% de ventas durante tres meses consecutivos, esto ayudará a que los encargados de ofrecer servicio al cliente compitan por ofrecer un excelente servicio, conservar a sus clientes satisfechos e incrementarlos.

Estos incentivos demuestran que la alta gerencia está satisfecha por el desempeño que realizan sus clientes internos y por ello le ofrecen éstos incentivos a los empleados destacados.

Estrategia 6: manejo adecuado de quejas y sugerencias

Parte importante de ofrecer un servicio excelente es darle seguimiento a las quejas y reclamos del cliente externo, en donde los clientes darán a conocer como percibieron el servicio y también darán sugerencias o quejas en cuanto al servicio, esto servirá para mejorarlo y lograr tener satisfechos a los clientes y así lograr su preferencia. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Plan de acción propuesto para la estrategia guía de manejo
adecuado de quejas y sugerencias

Objetivo: Contar con una guía que oriente al cliente interno para solucionar los problemas que se presenten en el servicio.

No.	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Costo
1	Estar informados de las fallas en el servicio que ofrecen y escuchar a los clientes	Implementar una boleta de quejas y sugerencias del cliente	Elaborar y presentar la boleta	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	Q 50.00
2	Obtener los conocimientos necesarios para resolver las quejas y sugerencias de los clientes	Implementar la guía que quejas y sugerencias	Elaborar y presentar la guía	Alta gerencia	Mes 2	Mes 4	Q 250.00

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

Lo que se busca es minimizar la cantidad de fallas y resolverlas en el menor tiempo posible, y las sugerencias que los clientes aporten ayuden a mejorar el servicio.

Es importante que las personas que tienen contacto con el cliente, conozcan e identifiquen a los clientes, esto les permitirá actuar de la mejor forma para lograr solucionar un reclamo y así recuperar el servicio y no perder al cliente.

Se propone la elaboración de una boleta en la cual el cliente pueda calificar el servicio que recibe, y pueda colocar sus inquietudes y sugerencias; dicha boleta la recibirá el encargado de servicio al cliente, la revisarán juntamente con el gerente de mercadeo, luego se le contestarán todas las inquietudes y se le solucionará algún problema o queja; mejorará el servicio y se tomarán en cuenta las sugerencias.

Esta boleta de encuesta tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción del servicio que ha recibido de la comercializadora. (Véase anexo 7)

3.4 Programación de la implementación de la propuesta

Las estrategias se deberán implementar siguiendo un orden cronológico. (Véase tabla 6)

Tabla 6
Cronograma de la implementación de las estrategias de servicio al cliente propuestas

No.	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
1	E.O.	X										
2	C.S.C.	X	X									
3	E.M.		X	X	X							
4	C.C.I.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	G.M.		X	X	X							
6	G.Q.S.		X	X	X							

Donde:

1. Estructura organizacional (E.O.)
2. Creación de la sección de servicio al cliente (C.S.C.)
3. Elaboración de manuales de organización y guías de prestación de servicio al cliente (E.M.)
4. Capacitaciones continuas a los clientes internos (C.C.I.)
5. Guía de motivación a clientes internos (G.M.)
6. Guía de manejo de quejas y sugerencias (G.Q.S.)

Fuente: elaboración propia, 2007

3.6 Costo de aplicación

Para la realización de las propuestas planteadas deberá contemplarse un presupuesto de todos los gastos que esto implica, ya que todo conlleva un costo para la comercializadora. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Presupuesto general de la aplicación de la propuesta

Descripción	Costo
Elaborar una estructura organizacional	Q. 1,200.00
Creación de la sección de servicio al cliente (incluye contratación)	Q. 12,591.74
Elaboración de manuales de organización y guías en la prestación del servicio al cliente	Q. 350.00
Capacitaciones continuas a los clientes internos	Q. 2,250.00
Guía de motivación a clientes internos	Q. 1,250.00
Guía de manejo de quejas y sugerencias	Q. 300.00
TOTAL	Q. 17,941.74

Fuente: elaboración propia, junio de 2007.

El total de la implementación de las estrategias propuestas es de Q. 17,941.74, se debe tomar en cuenta que este presupuesto no es un gasto como tal, ya que es una inversión que la comercializadora realizará, que se reflejará en el incremento de la participación de mercado, en la fidelidad de los clientes, en la motivación y en la permanencia del cliente interno.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba que las hipótesis planteadas en cuanto a que la comercializadora ALIMSA, esté perdiendo clientes debido a la falta de estrategias de servicio al cliente, ya que no cuentan con los lineamientos necesarios para darle un servicio extraordinario al cliente externo y lograr así su preferencia.
2. Los colaboradores encargados de la prestación de servicio al cliente no cuentan con la libertad para tomar decisiones en un momento determinado, ya que se tienen que consultar con los superiores lo cual conlleva espera para el cliente.
3. Se determinó que la mayoría de los clientes externos se sienten satisfechos con el producto y servicio que reciben de la comercializadora, bastante enfocados en la calidad del tangible que es la orientación que tiene la unidad de análisis.
4. ALIMSA no ofrece capacitaciones al cliente interno, lo cual les impide conocer los lineamientos necesarios para lograr ofrecer un servicio de calidad.
5. La comercializadora ALIMSA no cuenta con un sistema de incentivos para el cliente interno que logre motivarlos para que éstos cumplan eficientemente con su trabajo.
6. No existen manuales y una estructura organizacional dentro de la comercializadora ALIMSA.

RECOMENDACIONES

1. Crear estrategias de servicio al cliente que permitan conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, para así lograr satisfacer y retener a los actuales y obtener nuevos clientes.
2. Crear un departamento encargado de servicio al cliente que tenga la libertad de tomar decisiones y actuar en el momento preciso para lograr recuperar el servicio y satisfacer al cliente.
3. Mejorar cada día en el servicio al cliente para cumplir con las expectativas de los clientes y lograr tener una mayor rentabilidad y fidelidad de los clientes.
4. Se recomienda que la comercializadora capacite a los clientes internos y con ello lograr fortalecer el servicio cumpliendo con las expectativas de los clientes.
5. Implementar nuevas formas de incentivos para los clientes internos para lograr tener un ambiente agradable de trabajo y personas mas eficientes
6. Es necesario que la comercializadora controle y desarrolle efectivamente sus actividades a través de guías, manuales de organización y de normas y procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. año 1990. **Administración de recursos humanos**. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia. 572 páginas.
2. Fundación Og Mandino. año 2006. **Curso El cliente pide servicio, dele más y haga su negocio**. Material escrito elaborado, 16 páginas.
3. Hernández Sagastume, Blanca Mariana. año 2006. **Estrategias del servicio al cliente para el desarrollo de una empresa de servicios de supervisión y control de normas y calidad**. Tesis Escuela de Administración. Facultad de Ciencias Económicas. USAC. 176 páginas.
4. Koontz, Harold, y O' Donnell Cyrill. año 1987. **Administración**. McGraw-Hill. México, Octava edición. 730 páginas.
5. Kotler, Philip. año 2001. **Dirección de marketing**. Pearson Educación. México, Décima edición. 792 páginas.
6. Lovelock, Christopher. año 1997. **Mercadotecnia de servicios**. Pearson Educación. México, Tercera edición. 700 páginas.
7. Peña, Mario René. año 1999. **Mercadotecnia I**. Inversiones Educativas. Guatemala, 153 páginas.
8. Robledo, César. año 1999. **Proceso de la investigación científica**. Escuela de Administración. Facultad de Ciencias Económicas. USAC. 266 páginas.

9. Stanton William, Etzel, Michael y Bruce Walker. año 1997. **Fundamentos de marketing.** McGraw-Hill. México, Sexta edición. 820 páginas.
10. Whyte Jumique, Ligia Irazema. año 2001. **Estrategias mercadológicas orientadas a la calidad del servicio al cliente en las agencias de viajes de Guatemala.** Tesis Escuela de Administración. Facultad Ciencias Económicas. USAC. 180 páginas.
11. Yax Rosales, Lucía del Rosario. año 2004. **Servicio al cliente aplicado a una cooperativa de ahorro y crédito en el departamento de Sololá.** Tesis Escuela de Administración. Facultad Ciencias Económicas. USAC. 147 páginas.
12. Zeithaml, Valarie y Mary Jo Bitner. año 2001. **Marketing de servicios.** Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw-Hill. México. Segunda edición. 729 páginas.
13. www.intecap.com
14. www.marketingdeservicios.com

GLOSARIO

GLOSARIO

Alimento balanceado

Es un alimento general para las aves, balanceado porque lo venden de acuerdo al tipo de éstas.

Aves de postura

Son las aves que ponen huevos, se mantienen encerradas en corrales.

Censo

Es la unidad investigativa que implica obtener información de todos los elementos o sucesos simples y compuestos que integran la totalidad de observaciones o valores de interés de una población.

Especies menores

Término técnico utilizado para mencionar a animales como peces, conejos, gatos, etc.

Flujograma

Es el esquema, dibujo o diseño de los pasos o actividades que se realizan en un procedimiento o en alguna parte de él, la secuencia de recorridos viales, con énfasis en el destino de las formas o formularios utilizados.

Gallinas ponedoras

Son gallinas que ponen huevos.

Manual

Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones que se consideran necesarias para la mejor ejecución de un trabajo.

Manual de organización

Es un documento que contiene un conjunto de referencias de organización usado frecuentemente como instrumentos administrativos para ayudar a realizar un trabajo con mayor eficiencia.

Manual de normas y procedimientos

Es un instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de la unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

Pollos de engorde

Son pollos que sólo están para engordarlos con alimentos balanceados.

Telemarketing

Describe el uso de operadores telefónicos para atraer clientes nuevos para ponerse en contacto con clientes existentes, para determinar los niveles de satisfacción o para tomar pedidos.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Tesis 2,007

CE07



Objetivo: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, para determinar las estrategias adecuadas para que lo optimicen. Para ello se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomarán mucho tiempo. Agradeciendo toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

I. DATOS GENERALES

I.1 Nombre de la empresa en donde labora :

I.2 Puesto de trabajo que desempeña:

II. CALIDAD EN EL SERVICIO

II.1. ¿Es usted cliente de la empresa hace cuánto tiempo?

a. Dos meses b. Seis meses c. Un año d. Más de un año, cuánto tiempo: ____ años

II.2. ¿Ha sido cliente de otra empresa?

a. SI b. NO

Si su respuesta es afirmativa, compare los siguientes aspectos con respecto a la otra empresa marcando con una X su respuesta:

Item	Superior	Igual	Menor	No aplica
Calidad				
Tiempo de entrega				
Seguimiento de quejas				
Servicio en general				

II. 3. ¿Considera que recibe un servicio óptimo? a. SI b. NO

En caso afirmativo o negativo indique el por qué:

II.10. ¿Le ofrecen varias opciones para darle solución a un problema planteado?

a. SI

b. NO

Ejemplifique: _____

II.11. ¿Cuáles considera que son las ventajas que tendría la comercializadora, si el personal brindara una excelente atención al cliente?

- a. Retención de clientes actuales
- b. Incremento de clientes
- c. Desarrollo y crecimiento
- d. Otras:

II.12. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio al cliente que le ofrecen?

a. SI

b. NO

En caso afirmativo o negativo indique las razones

II.13. ¿Cuáles considera que son las causas que influyen en el personal para no brindar un excelente servicio al cliente?

- a. Falta de motivación por parte de la comercializadora
- b. Falta de capacitación al personal sobre servicio al cliente
- c. Falta de control y supervisión de la calidad del servicio
- d. Todas las anteriores
- e. Otras:

II.14. ¿Cuál sería un factor determinante para lograr su preferencia como cliente?

- a. Credibilidad
- b. Eficiencia y calidad en el servicio al cliente
- c. Otras:

II.15. ¿Si no le brindan un buen servicio usted como cliente cambiaría la empresa donde compra?

a. SI

b. NO

¿Porqué?

En caso negativo que factores influyen para no cambiar la empresa:

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Tesis 2,007

CE08



Objetivo: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, para determinar las estrategias adecuadas para que lo optimicen. Para ello se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomarán mucho tiempo. Agradeciendo toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

I. DATOS GENERALES

- I.1. Sexo M F
- I.2. Edad: _____
- I.3. Grado de escolaridad: Básico_____ Diversificado_____ Est. Univ_____
- I.4. Departamento administrativo donde labora: _____
- I.5. Tiempo de laborar en la empresa: _____

II. CAPACITACIÓN

II.1. ¿Conoce usted cuál es la misión de la empresa donde labora?

- a. SI b. NO

En caso afirmativo, podría describirla:

II.2. ¿Conoce usted cuál es la visión de la empresa donde labora?

- a. SI b. NO

En caso afirmativo, podría describirla:

II.3. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la empresa donde labora?

- a. SI b. NO

En caso afirmativo, podría describirlos:

II.4. ¿Dentro de la empresa ha recibido capacitaciones sobre "Servicio al cliente"?

- a. SI b. NO

En caso afirmativo ¿cuáles?

II.5. ¿Cada cuánto ha recibido las capacitaciones?

- a. Cada mes b. Cada dos meses c. Cada seis meses
d. Más de seis meses, cuánto tiempo: _____ meses

II.6. ¿Ha recibido otras capacitaciones que le permitan ofrecer un mejor servicio a los clientes?

- a. SI b. NO

En caso afirmativo, especifique ¿cuáles?

II.7. ¿Le han dado seguimiento a las capacitaciones que ha recibido?

- a. SI b. NO

¿Porqué? _____

III. MOTIVACIÓN

III.8. ¿Tiene conocimiento de lo que es motivación personal?

a. SI

b. NO

En caso afirmativo coloque una definición personal:

III.9. ¿Recibe usted motivación por parte de la comercializadora?

a. SI

b. NO

En caso afirmativo, descríbala:

III.10. ¿La comercializadora le reconoce y premia cuando su desempeño dentro de la misma es eficiente?

a. Siempre

b. Con frecuencia

c. Casi nunca

d. Nunca

III.11. ¿Qué tipo de motivación recibe usted por parte de la comercializadora?

a. Comisiones

b. Bonos

c. Ascensos

d. Otros:

IV. PROCEDIMIENTOS

IV.12. ¿Cuentan con algún documento que mantenga informados a los empleados de la importancia del servicio al cliente?

a. SI

b. NO

IV.13. ¿Cuentan con algún documento que contenga procedimientos y políticas de la comercializadora?

a. SI

b. NO

IV.14. ¿Tienen alguna guía o manual de servicio al cliente que los oriente cuando se presente un problema con el cliente?

a. SI

b. NO

IV.15. ¿Tiene usted la libertad de tomar decisiones al momento de presentarse un problema con el cliente?

a. SI

b. NO

¿Por qué? _____

IV.16. ¿Qué alternativas considera necesarias para lograr una mejor prestación de servicio al cliente?

- a. Personal motivado
 - b. Personal con conocimiento de los procedimientos internos
 - c. Comunicación interna y externa
 - d. Otros:
-

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Tesis 2,007

CE09



Objetivo: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, para determinar las estrategias adecuadas para que lo optimicen. Para ello se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomarán mucho tiempo. Agradeciendo toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

I. DATOS GENERALES

I.1. Sexo M F

II.2. Edad: _____

II.3. Departamento administrativo donde labora: _____

II.4. Tiempo de laborar en la empresa: _____

II CAPACITACIÓN

II.1. ¿Que medios utiliza ud para hacer saber a sus empleados acerca de la visión, misión y objetivos de la comercializadora?

- a. Guia de induccion
- b. Actividades mensuales de recordatorio
- c. Otros:

II.2. ¿Se le brinda a los empleados capacitación para mejorar el servicio al cliente?

- a. SI
- b. NO

En caso afirmativo:

¿A quiénes? _____

¿Cada cuánto? _____

II.3. ¿Cuál es el seguimiento o retroalimentación que se le da a los empleados en cuanto a su desempeño laboral?

II.4. ¿Quiénes desempeñan la función de prestar el servicio al cliente dentro de la empresa?

III MOTIVACIÓN

III.5. ¿Considera que sus trabajadores están motivados con el puesto que tienen?

a. SI

b. NO

¿Por qué? _____

III.6. ¿Se les motiva a los empleados para que su desempeño sea eficiente?

a. SI

b. NO

En caso afirmativo

¿Cómo? _____

III.7. ¿Verifica si el desempeño de los encargados de servicio al cliente es el adecuado?

a. SI

b. NO

¿Por qué? _____

¿Qué medios utiliza? _____

IV PROCEDIMIENTOS

IV.8. ¿Cuál es su mercado meta?

IV.9. ¿Cuentan con una base de datos actualizada de sus clientes?

a. SI

b. NO

IV.10 ¿Realizan llamadas de seguimiento para verificar que el cliente ha quedado satisfecho?

a. SI

b. NO

IV.11. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las expectativas de sus clientes?

a. SI

b. NO

¿Cuáles? _____

¿Cómo las conoce? _____

IV.12. ¿Cuentan con algún documento que mantenga informados a los empleados de la importancia del servicio al cliente?

a. SI

b. NO

IV.13. ¿Cuentan con algún documento que contenga procedimientos y políticas de la comercializadora?

a. SI

b. NO

IV.14. ¿Tienen alguna guía o manual de servicio al cliente que los oriente cuando se presente un problema con el cliente?

a. SI

b. NO

IV.15. ¿Califica el desempeño de los encargados de servicio al cliente?

a. SI

b. NO

¿Por qué? _____

¿Cómo? _____

IV.16. ¿Cuántas personas se dedican al servicio al cliente?

IV.17. ¿Cuáles son las funciones de las personas encargadas del servicio al cliente?

IV.18. ¿Realizan visitas o tienen alguna otra forma de comunicación con sus clientes para escuchar sus necesidades?

IV.19. ¿Cuándo un cliente desea un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia, se lo brinda y ofrece garantías?

a. SI

b. NO

¿De qué manera ofrecen garantías? _____

IV.20. ¿Conocen las ofertas de la competencia?

a. SI

b. NO

¿Cuáles? _____

Anexo 4
GUÍAS PROPUESTAS EN LA PRESENTACIÓN
DEL SERVICIO AL CLIENTE
PARA ALIMSA

INTRODUCCIÓN

Este documento describe las diversas guías que tienen como finalidad facilitar la gestión de servicio al cliente dentro de la comercializadora ALIMSA.

Este instrumento será de apoyo para conocer de manera detallada los pasos o secuencias que conlleva la ejecución de las diversas actividades en la comercializadora. Con esto se simplifica y organiza las guías de trabajo por lo que su uso es práctico y beneficioso.

OBJETIVOS

- Que los clientes internos de la comercializadora cuenten con una guía técnica para agilizar el desarrollo de las actividades.
- Normalizar las obligaciones en cada puesto de trabajo, para no duplicar esfuerzos o caer en omisiones.
- Describir en forma textual y gráfica las guías, para hacer más eficiente las tareas operativas.

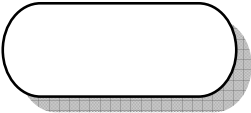

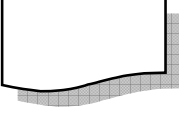
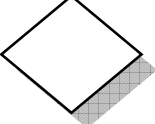


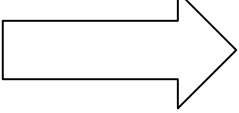
CAMPO DE APLICACIÓN

La aplicación de estas guías serán en la gerencia de mercadeo y sus respectivas unidades. Por lo que su contenido deberá ser objeto de observación, aplicación y consulta.

NORMAS GENERALES

- El contenido de este documento deberá ser de observancia obligatoria por todos los clientes internos de la comercializadora, para que el desarrollo de sus actividades se base en los procedimientos establecidos.
- Cada persona que tenga relación con el cliente externo deberá tener copia escrita del presente documento.
- Está guía podrá ser modificada con la autorización de la alta gerencia.

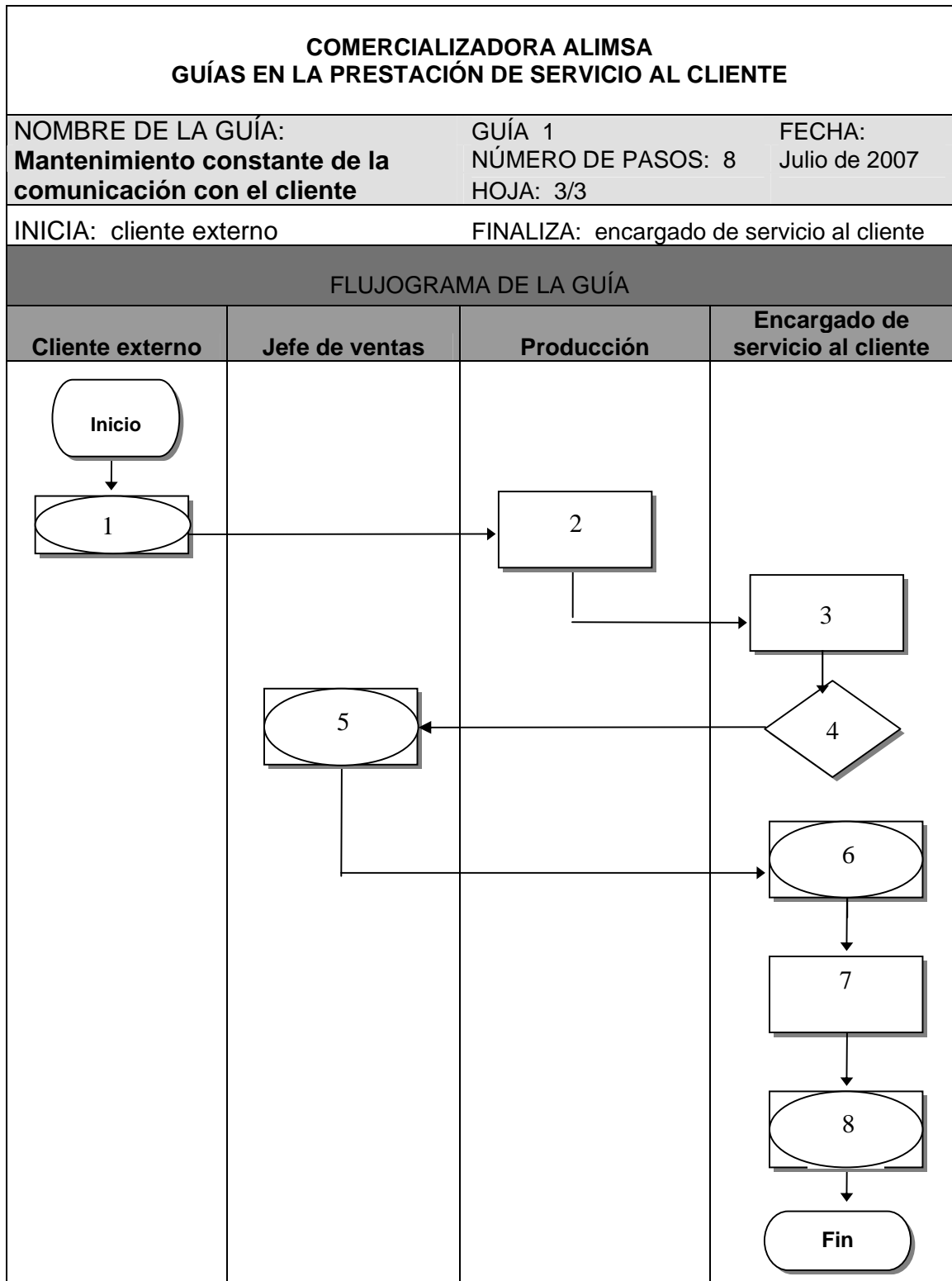
SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el inicio o final de un procedimiento.
	Se utiliza en el momento que se ejecuta una operación.
	Significa la utilización de documentos como; folletos, formularios y hojas.
	Decisión o alternativa a tomarse en un procedimiento.
	Conector, significa traslado de un procedimiento.
	Se utiliza cuando se realizan dos operaciones combinadas
	Se utiliza cuando se realiza un traslado de un lugar a otro

Fuente: elaboración propia, 2007

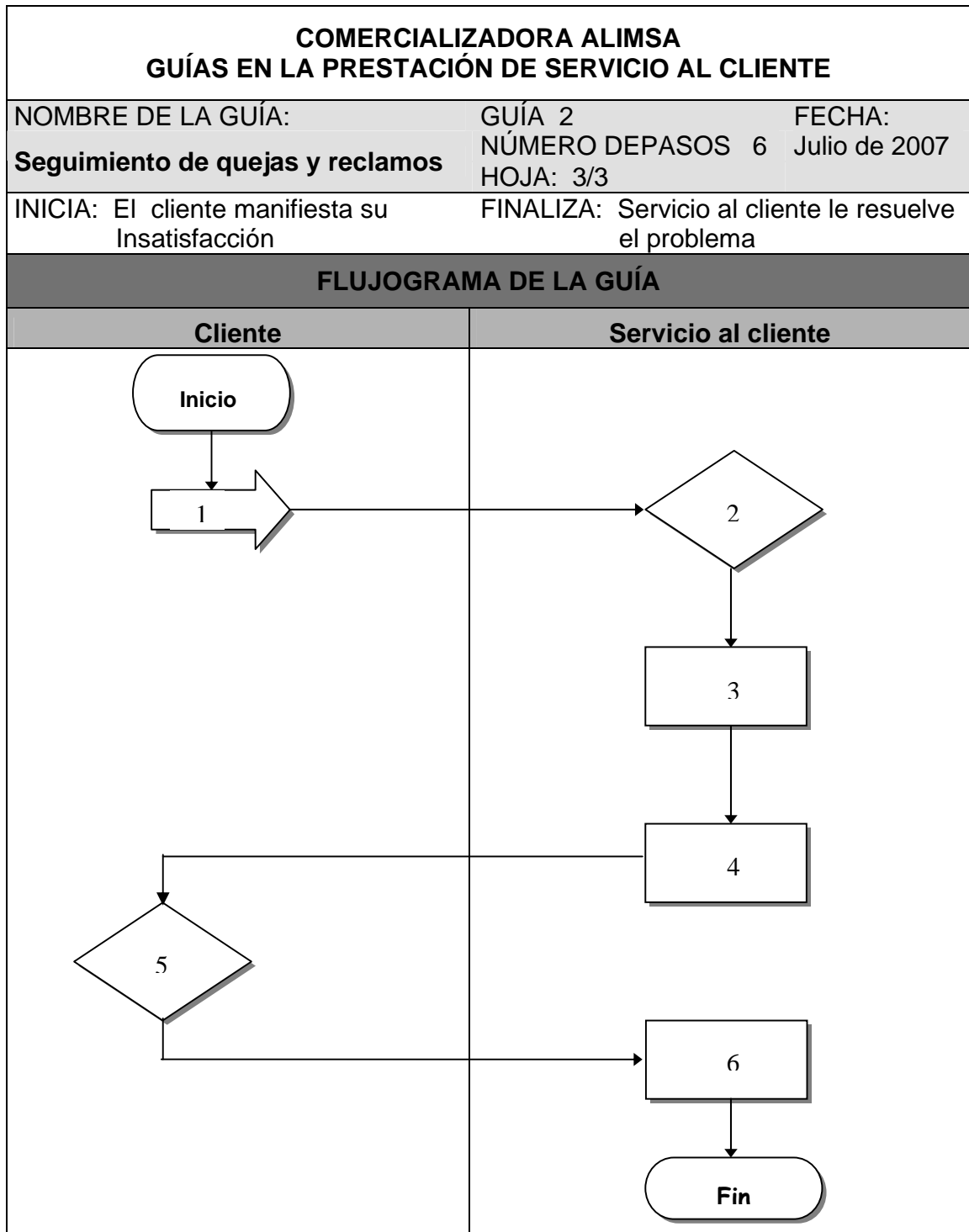
COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA Mantenimiento constante de la comunicación con el cliente	GUÍA 1 NÚMERO DE PASOS: 8 HOJA: 1/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: cliente externo	FINALIZA: encargado de servicio al cliente	
DEFINICIÓN DE LA GUÍA		
<p>Esta guía consiste en establecer los pasos para mantener una comunicación constante con el cliente externo de ALIMSA.</p>		
OBJETIVOS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Describir los pasos a seguir en la comunicación con el cliente. • Mantener la comunicación constante con el cliente externo, para generar la información necesaria en la toma de decisiones para satisfacer las necesidades de éstos. 		
NORMAS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente es el encargado de llamar a los clientes antes y después de la prestación de un servicio. • El encargado de Servicio al cliente junto con el Gerente de mercadeo y ventas verificarán la boleta de satisfacción. • Servicio al cliente deberá llevar el control de la orden de compra y de la base de datos de los clientes para llamarlos cada semana. 		

COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA: Mantenimiento constante de comunicación con el cliente	GUÍA 1 NÚMERO DE PASOS: 8 HOJA: 2/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: cliente externo	FINALIZA: encargado de servicio al cliente	
DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA		
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Servicio al cliente	1	Llama al cliente para tomar el pedido y lo envía a ventas y a producción
Producción	2	Elabora el producto con los niveles de calidad necesarios
Servicio al cliente	3	Llama al cliente para confirmar el pedido y la fecha de entrega
Servicio al cliente	4	Supervisa la orden de compra del producto antes de entregarlo al cliente
Ventas	5	Da la orden de salida del producto con la boleta de satisfacción para entregar el pedido
Cliente externo	6	Recibe el producto, y llena la boleta de satisfacción
Servicio al cliente	7	Llama al cliente para saber si quedó satisfecho con el producto y el servicio
Servicio al cliente	8	Recibe la boleta y llama al cliente para agradecerle por su compra.



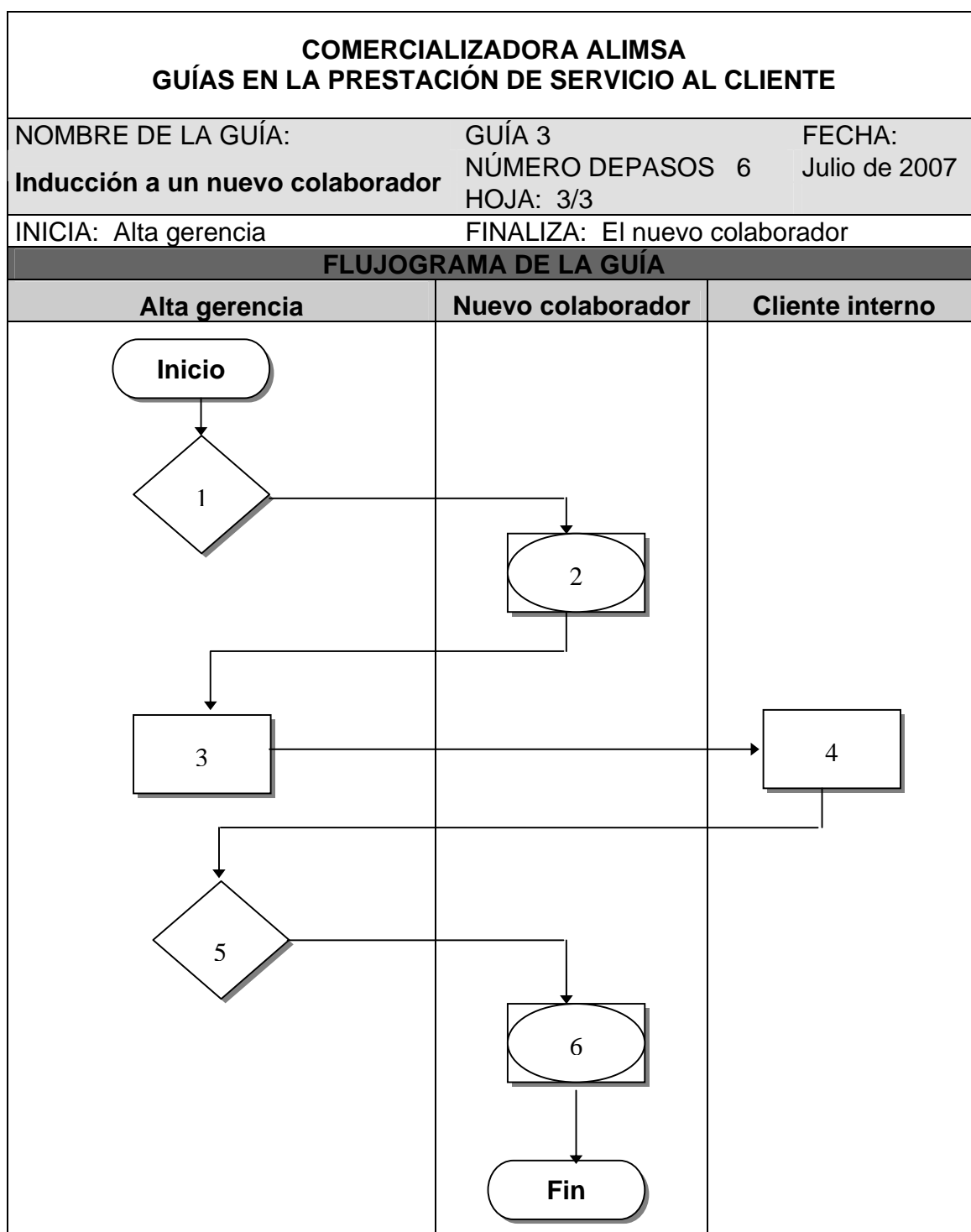
COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA: Seguimiento de quejas y reclamos	GUÍA 2 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 1/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: El cliente manifiesta su Insatisfacción	FINALIZA: Servicio al cliente le resuelve el problema	
DEFINICIÓN DE LA GUÍA		
Este procedimiento consiste en conocer las inquietudes de los clientes acerca del producto y servicio que están recibiendo.		
OBJETIVOS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en la comunicación con el cliente. • Ofrecer al cliente una atención personalizada, llenando todas las expectativas que éste tenga. 		
NORMAS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente y el Gerente de mercadeo y ventas son los encargados de revisar las boletas de satisfacción y darles solución • Servicio al cliente será el responsable de ofrecerle al cliente un servicio más allá de sus expectativas, logrando con ello su preferencia. 		

COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA: Seguimiento de quejas y reclamos	GUÍA 2 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 2/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: El cliente manifiesta su Insatisfacción	FINALIZA: Servicio al cliente le resuelve el problema	
DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA		
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Cliente	1	Devuelve la boleta de satisfacción al cliente
Servicio al cliente	2	Revisa la boleta
Servicio al cliente	3	Llama al cliente para ofrecerle una disculpa
Servicio al cliente	4	Le ofrece opciones de solución
Cliente	5	Acepta disculpas y elige alternativas de solución
Servicio al cliente	6	Soluciona el problema y da un valor agregado por el inconveniente suscitado



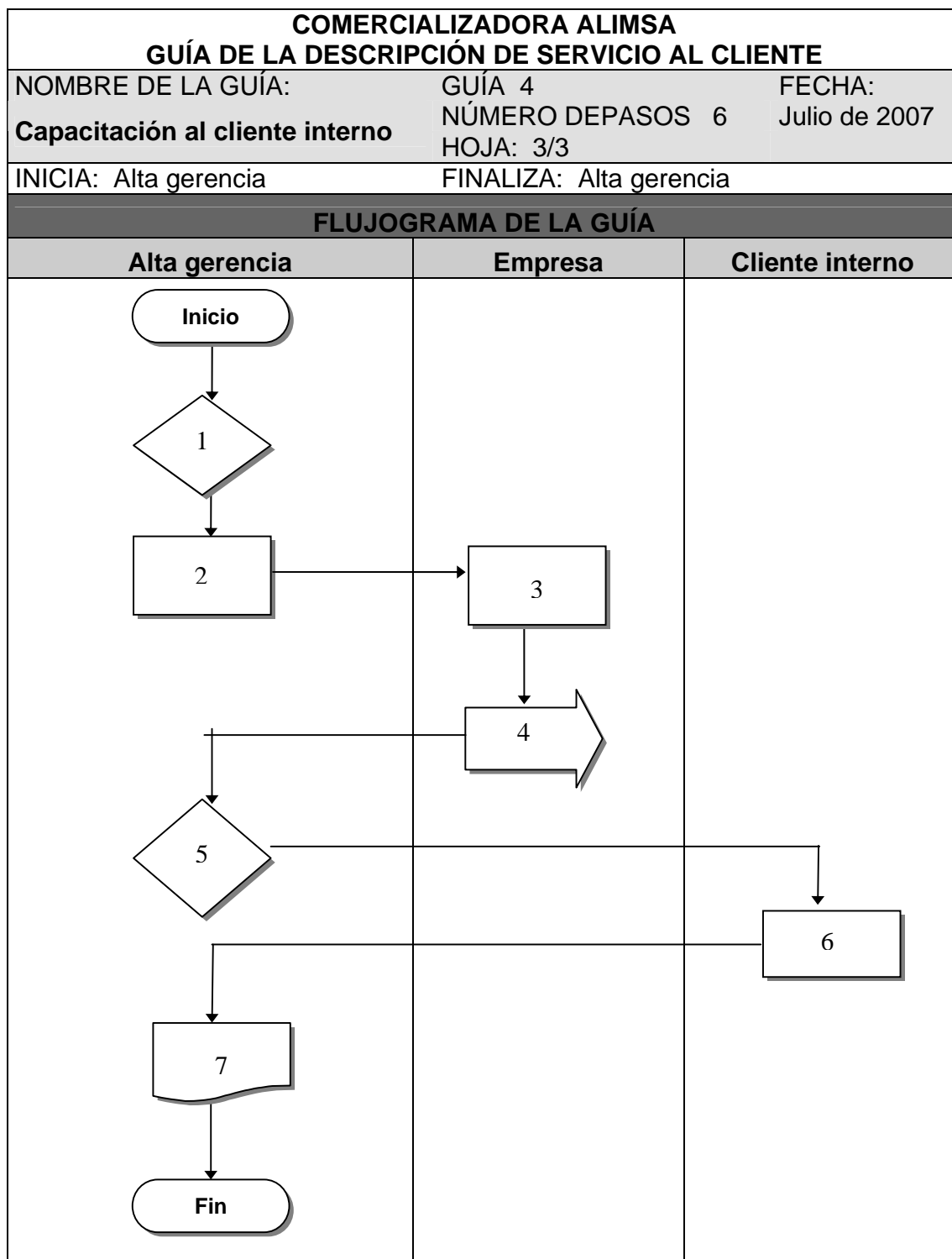
COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA: Inducción a un nuevo colaborador	GUÍA 3 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 1/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: La alta gerencia contrata al nuevo colaborador	FINALIZA: El nuevo colaborador es parte de la comercializadora	
DEFINICIÓN DE LA GUÍA		
<p>Este procedimiento consiste en indicarle al nuevo colaborador cuales son sus labores, los objetivos, misión y visión así como presentarles a todo el personal de la comercializadora.</p>		
OBJETIVOS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Guiar al nuevo colaborador para que realice eficientemente su trabajo. • Indicarle las tareas a realizar y darle a conocer el funcionamiento de la comercializadora. 		
NORMAS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Todo cliente interno debe esmerarse por realizar un trabajo con eficiencia, ofreciendo un servicio de calidad. • El cliente interno es el encargado de velar por la satisfacción del cliente externo. 		

COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA: Inducción a un nuevo colaborador	GUÍA 3 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 2/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: La alta gerencia contrata al nuevo colaborador	FINALIZA: El nuevo colaborador es parte de la comercializadora	
DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA		
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Alta gerencia	1	Realiza el contrato del nuevo colaborador para que forme parte de la comercializadora
Nuevo colaborador	2	Conoce las instalaciones, al personal y las guías de inducción de la comercializadora
Alta gerencia	3	Capacita al nuevo colaborador para que realice sus funciones eficientemente
Cliente interno	4	Le indica al nuevo colaborador cuales son sus funciones dentro de la comercializadora
Alta gerencia	5	Supervisa el desempeño del nuevo colaborador
Nuevo colaborador	6	Se incorpora a la comercializadora y comienza sus actividades laborales.



COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA: Capacitación al cliente interno	GUÍA 4 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 1/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: Se contacta personas que brinden capacitaciones	FINALIZA: Se realizan evaluaciones al cliente interno	
DEFINICIÓN DE LA GUÍA		
Este procedimiento consiste en brindar los lineamientos necesarios para que éstos puedan ofrecer un servicio que exceda las expectativas de los clientes.		
OBJETIVOS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio extraordinario para lograr la preferencia de los clientes. • Contar con un personal capacitado que permita incrementar la cartera de clientes de la comercializadora. 		
NORMAS DE LA GUÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Todo cliente interno debe esmerarse por realizar un trabajo con eficiencia, ofreciendo un servicio de calidad. • El cliente interno es el encargado de velar por la satisfacción del cliente externo. 		

COMERCIALIZADORA ALIMSA GUÍA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE DE LA GUÍA: Capacitación al cliente interno	GUÍA 4 NÚMERO DE PASOS: 6 HOJA: 2/3	FECHA: Julio de 2007
INICIA: Se contacta personas que brinden capacitaciones	FINALIZA: Se realizan evaluaciones al cliente interno	
DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA		
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Alta gerencia	1	Hacer un análisis de la situación actual y decide capacitar al cliente interno
Alta gerencia		Contacta a una empresa para que de las capacitaciones al cliente interno
Empresa	2	Se pone de acuerdo con la alta gerencia con los temas y los días en que se den las capacitaciones
Empresa	3	Llega a la comercializadora a dar las capacitaciones proporcionando material
Alta gerencia	4	Supervisa el personal que recibe las capacitaciones llevando un control por medio de una base de datos
Cliente interno	5	Recibe las capacitaciones y las pone en práctica en su trabajo
Alta gerencia	6	Evalúa el rendimiento del cliente interno por medio de su desempeño laboral y evaluaciones para retroalimentarlos.



Anexo 5
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PROPUESTO PARA ALIMASA

INTRODUCCIÓN

El presente documento es elaborado con la finalidad de proporcionar al cliente interno de la comercializadora, los lineamientos básicos para regular la conducta, grado de autoridad, responsabilidad, comunicación y coordinación.

JUSTIFICACIÓN

La realización del manual de organización es necesaria ya que a través de él se podrán ubicar detalladamente las relaciones organizacionales de la comercializadora. Para así poder determinar:

- El grado de eficiencia, precisión y destreza alcanzado para cada cliente interno.
- Para cada función existe un solo jefe.
- Si se establece un grado de responsabilidad de autoridad entre los clientes internos mediante los controles adecuados.

OBJETIVOS

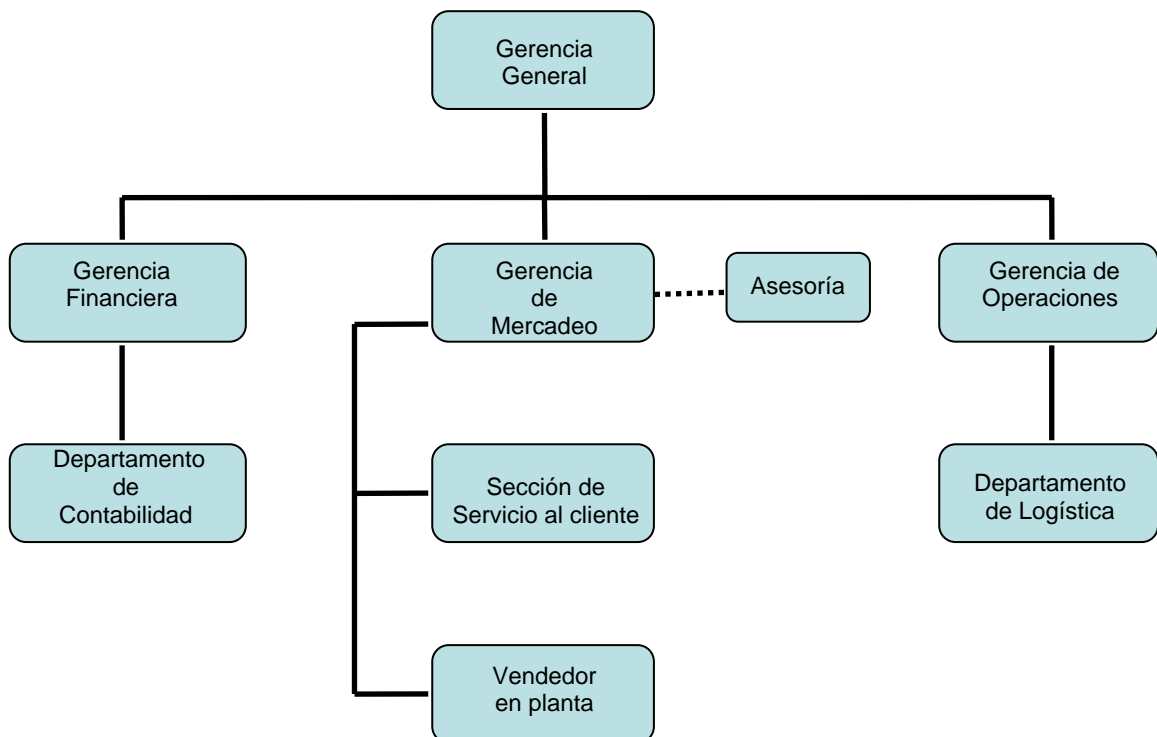
- Normalizar las actitudes a tomar por parte de los clientes internos de la comercializadora.
- Proporcionar al cliente interno las bases que faciliten el conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones.
- Delimitar el nivel jerárquico, que les permita a los clientes internos conocer en forma detallada las actividades encomendadas.
- Proporcionar una adecuada interrelación entre cada uno de los puestos de trabajo y sus subalternos.
- Que a través del conocimiento de actividades se logre adaptar al puesto a cada cliente interno.
- Que el manual sirva de guía para que el desempeño del cliente interno sea mejor cada día.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para elaborar la propuesta planteada se utilizó como instrumento principal la observación directa.

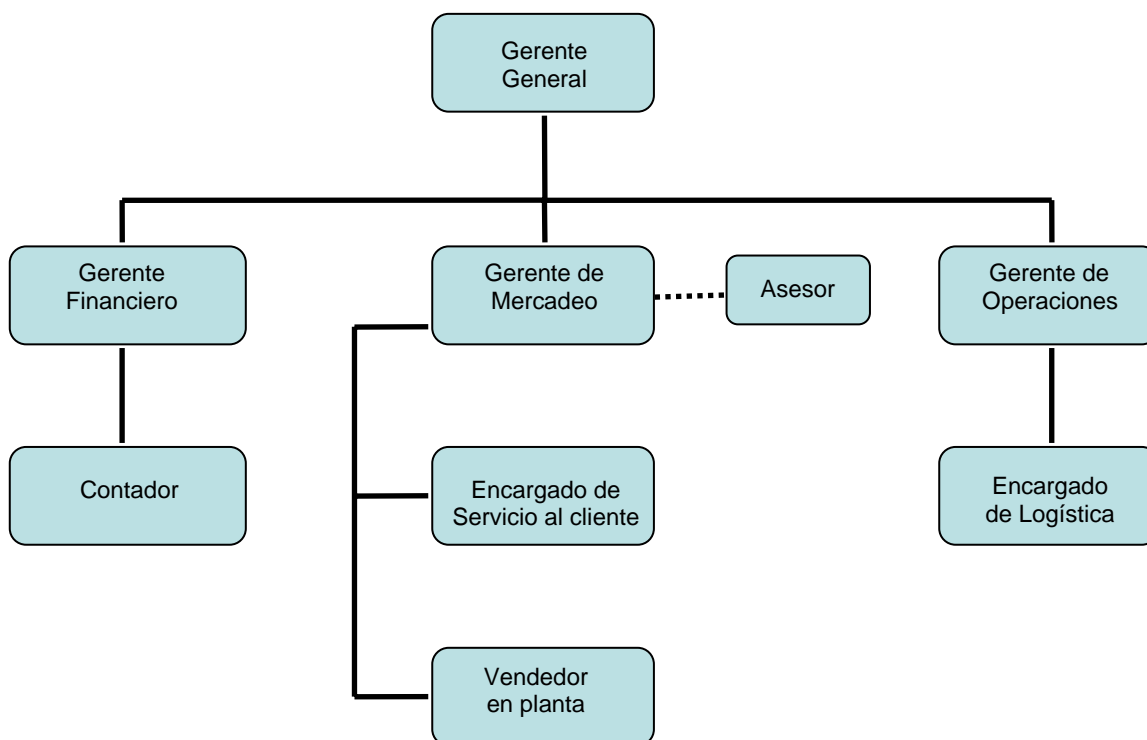
Se analizaron los informes obtenidos, para luego sintetizarlos y así elaborar el manual de organización de la comercializadora ALIMSA.

Organigrama por funciones propuesto para ALIMSA



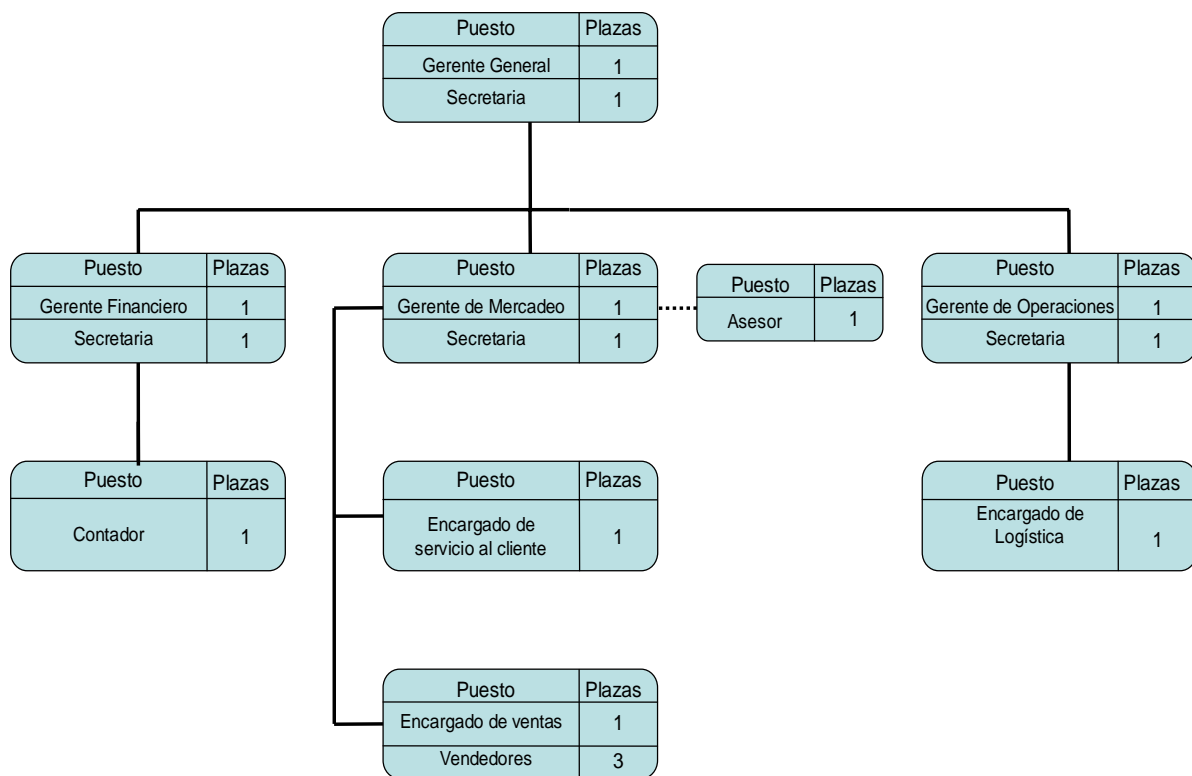
Fuente: elaboración propia, 2007.

Organigrama por puestos propuesto para ALIMSA



Fuente: elaboración propia, 2007.

Organigrama nominal propuesto para ALIMSA



Fuente: elaboración propia, 2007.

Descripción técnica de puestos

1. Gerente General

Título del puesto:	Gerente General
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Gerente financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo y ventas

1.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la planeación, organización, integración, liderazgo, dirección y control de todas las actividades de la comercializadora. Es el encargado de velar por el crecimiento de la empresa.

a. Atribuciones

- Evaluación del desempeño laboral de los clientes internos de la comercializadora.
- Toma decisiones a nivel general.
- Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la comercializadora.
- Analiza resultados de ventas de la comercializadora.
- Establece objetivos y planes a corto y largo plazo.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Es el encargado de delegar las funciones y actividades a todo el personal de ALIMSA.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con los gerentes de área, secretarías y todo el personal de la comercializadora.

d. Responsabilidades

Es responsable del cumplimiento de todos los objetivos, metas y planes de la comercializadora.

1.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título universitario en administración de empresas

b. Experiencia

- Interna: Cuatro años en puesto de gerencia
- Externa: Tres años en puesto similar

c. Habilidades y destrezas

- Liderazgo
- Desarrollo de buenas relaciones humanas
- Técnicas de negociación
- Manejar situaciones difíciles.

d. Otros requisitos

- Conocimientos de atención de servicio al cliente
- Edad comprendido entre 30 y 60 años

2. Secretaria

Título del puesto:	Secretaria de gerencia general
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Ninguno

1.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente General. Es la encargada de cumplir con todas las asignaciones que le indique el Gerente.

a. Atribuciones

- Recibir y entregar correspondencia de la alta gerencia.
- Llevar en orden los archivos del departamento.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación el Gerente General, con los gerentes de área, y con el personal de la comercializadora.

d. Responsabilidades

Es responsable de las labores propias del puesto.

2.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título de secretaria bilingüe.
- Conocimientos básicos de computación.

b. Experiencia

- Externa: Tres años en puesto similar.

c. Habilidades y destrezas

- Archivar documentos y correspondencia.
- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Operar equipo de oficina.
- Poder manejar situaciones difíciles.

d. Otros requisitos

- Segundo año de estudios universitarios.
- Conocimientos básicos de organización y de servicio al cliente.
- Sexo femenino.
- Edad comprendido entre 20 y 30 años.

3. Gerente Financiero

Título del puesto:	Gerente Financiero
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Departamento de contabilidad

3.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la planeación y control de todos los estados financieros, registros, controles y pagos tributarios.

a. Atribuciones

- Control de actividades financieras.
- Elaborar estados financieros, reportes, análisis de resultados.
- Evaluar y llevar el control del historial de clientes y períodos de crédito.
- Desarrollo de todas las actividades contables de la comercializadora.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Es el encargado de delegar las funciones y actividades al personal del área financiera de la comercializadora.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con los gerentes de área y secretarías.

d. Responsabilidades

Es responsable del cumplimiento de la buena administración de los recursos de la comercializadora.

3.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título universitario en administración de empresas con especialidad en finanzas.

b. Experiencia

- Externa: Dos años en puesto similar.
- Interna: Un año y medio en el puesto de contador general.

c. Habilidades y destrezas

- Destrezas en el manejo de registros contables.
- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Técnicas de negociación.
- Poder manejar situaciones difíciles.

d. Otros requisitos

- Conocimientos básicos de administración de empresas.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad comprendido entre 30 y 50 años.

4. Secretaria

Título del puesto:	Secretaria de gerencia financiera
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente Financiero
Subalternos:	Ninguno

4.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente Financiero. Es la encargada de cumplir con todas las asignaciones que le indique el Gerente.

a. Atribuciones

- Recibir y entregar correspondencia de la alta gerencia.
- Llevar en orden los archivos del departamento.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación el Gerente Financiero, Gerente General, con los gerentes de área, y con el personal de la comercializadora.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias del puesto.

4.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título de secretaria bilingüe.

- Conocimientos básicos de computación.
- b. Experiencia
- Externa: Tres años en puesto similar.
- c. Habilidades y destrezas
- Archivar documentos y correspondencia.
 - Desarrollo de buenas relaciones humanas.
 - Operar equipo de oficina.
 - Poder manejar situaciones difíciles.
- d. Otros requisitos
- Segundo año de estudios universitarios.
 - Conocimientos básicos de organización y de servicio al cliente.
 - Sexo femenino.
 - Edad comprendido entre 20 y 30 años.

5. Contador

Título del puesto:	Contador
Ubicación administrativa:	Departamento de contabilidad
Inmediato superior:	Gerente Financiero
Subalternos:	Ninguno

1.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente Financiero. Es el encargado de realizar estados financieros, balances generales, controles y pagos tributarios.

a. Atribuciones

- Elaborar estados financieros, reportes, análisis de resultados.
- Evaluar y llevar el control del historial de clientes y períodos de crédito.
- Desarrollo de actividades contables de la comercializadora.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación el Gerente Financiero, Gerente General, y con el personal de la comercializadora.

d. Responsabilidades

Es responsable de las labores propias del puesto.

5.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título de perito contador.

- Conocimientos de computación y registros contables.
- b. Experiencia
- Externa: Tres años en puesto similar.
- c. Habilidades y destrezas
- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
 - Operar equipo de computación.
 - Poder manejar situaciones difíciles.
- d. Otros requisitos
- Segundo año de estudios universitarios.
 - Conocimientos básicos de organización y de servicio al cliente.
 - Sexo masculino o femenino.
 - Edad comprendido entre 20 y 35 años.

6. Gerente de Mercadeo

Título del puesto:	Gerente de mercadeo
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Departamento de ventas

6.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la planeación y control de toda la comercialización y ventas del producto, y de establecer una relación cordial con los clientes para lograr satisfacerlos ofreciendo un servicio de calidad. Es el encargado de velar por el crecimiento en las ventas.

a. Atribuciones

- Promoción y mercadeo de ventas.
- Realización de investigaciones de mercado.
- Elaboración de informes y reportes de ventas.
- Evaluar y llevar el control del historial ventas y de clientes.
- Desarrollo de todas las actividades de comercialización y venta de la comercializadora.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Es el encargado de delegar las funciones y actividades al personal del área de ventas de la comercializadora.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con los gerentes de área, vendedores, pilotos que entregan el producto, clientes, personas del área de logística y secretarías.

d. Responsabilidades

Es responsable del cumplimiento en la entrega del producto y una buena relación con los clientes externos de la comercializadora.

6.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título universitario en administración de empresas con especialidad en mercadeo y ventas.

b. Experiencia

- Externa: Tres años en puesto similar.
- Interna: Dos años en el puesto de supervisor de servicio al cliente.

c. Habilidades y destrezas

- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Técnicas de negociación.
- Poder manejar situaciones difíciles.
- Toma de decisiones.

d. Otros requisitos

- Conocimientos básicos de administración de empresas.
- Conocimiento de servicio al cliente.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad comprendido entre 25 y 45 años.

7. Secretaria

Título del puesto:	Secretaria de gerencia de mercadeo
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente de Mercadeo
Subalternos:	Ninguno

7.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente de Mercadeo. Es la encargada de cumplir con todas las asignaciones que le indique el Gerente.

a. Atribuciones

- Recibir y entregar correspondencia de la alta gerencia.
- Llevar en orden los archivos del departamento.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación el Gerente de Mercadeo, Gerente General, con los gerentes de área, y con el personal de la comercializadora.

d. Responsabilidades

Es responsable de las labores propias del puesto.

7.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título de secretaria bilingüe.
- Conocimientos básicos de computación.

b. Experiencia

- Externa: Tres años en puesto similar.

c. Habilidades y destrezas

- Archivar documentos y correspondencia.
- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Operar equipo de oficina.
- Poder manejar situaciones difíciles.

d. Otros requisitos

- Segundo año de estudios universitarios.
- Conocimientos básicos de organización y de servicio al cliente.
- Sexo femenino.
- Edad comprendido entre 20 y 30 años.

8. Asesor de Gerencia de Mercadeo

Título del puesto:	Asesor de Gerencia de mercadeo
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Ninguno

8.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la planeación y control de toda la comercialización y ventas del producto terminado, se encarga de ubicar negocios interesantes para la comercializadora, por ejemplo: hacer atender planta de alimentos y productos terminados.

a. Atribuciones

- Promoción y mercadeo de ventas.
- Realización de investigaciones de mercado.
- Elaboración de informes y reportes de ventas.
- Desarrollo de todas las actividades de comercialización y venta de la comercializadora.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con Gerente General, gerentes de área, vendedores.

d. Responsabilidades

Es responsable la realización de las negociaciones adecuadas de la venta del producto para la comercializadora.

8.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título universitario en administración de empresas con especialidad en mercadeo y ventas.

b. Experiencia

- Externa: Tres años en puesto similar.
- Interna: Dos años en el puesto de supervisor de servicio al cliente.

c. Habilidades y destrezas

- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Técnicas de negociación.
- Poder manejar situaciones difíciles.
- Toma de decisiones.

d. Otros requisitos

- Conocimientos básicos de administración de empresas.
- Conocimiento de servicio al cliente.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad comprendido entre 30 y 45 años.

9. Encargado de Servicio al cliente

Título del puesto:	Encargado de servicio al cliente
Ubicación del puesto:	Gerencia de mercadeo y ventas
Inmediato superior:	Gerente de mercadeo y ventas
Subalternos:	Departamento de ventas

9.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo el control de la comercialización y ventas del producto, llevando un registro de la cartera de clientes de la comercializadora y de establecer una relación cordial con los clientes para lograr satisfacerlos ofreciendo un servicio de calidad, además de ser el encargado de velar por el crecimiento en las ventas.

a. Atribuciones

- Reporte de despachos diarios.
- Llevar el control de la base de datos de los clientes.
- Manejo de quejas y reclamos de los clientes.
- Llenar reportes de satisfacción de los clientes.
- Solucionar las necesidades de los clientes.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

❖ Externas

- Contacto con los clientes externos vía telefónica, marketing directo.

❖ Internas

- Con el gerente general, gerente de mercadeo y ventas, vendedores y encargado de ventas.
- Con la demás áreas de la empresa.

d. Responsabilidad

- En las tareas asignadas a su cargo
- En la relación con los clientes

9.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Cuarto año universitario en Administración de empresas o carrera afín.
- Tener conocimientos de servicio al cliente y relaciones humanas.

b. Experiencia

- Dos años de experiencia en puesto de servicio al cliente.

c. Habilidades y destrezas

- Tener buenas relaciones humanas.
- Trabajar en equipo.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Tener iniciativa para tomar decisiones.
- Operar equipo de oficina y de cómputo.

d. Otros requisitos

- Conocimiento del idioma inglés.
- Conocimiento de computación.

10. Vendedor

Título del puesto:	Vendedor
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas
Inmediato superior:	Gerente de mercadeo
Subalternos:	Ninguno

10.1 Descripción

Es un puesto de carácter operativo, que tiene a su cargo la comercialización y ventas del producto, y de establecer una relación cordial con los clientes para lograr satisfacerlos ofreciendo un servicio de calidad. Es el encargado de velar por el crecimiento en las ventas.

a. Atribuciones

- Atención y servicio a los clientes.
- Despacho y venta del producto.
- Elaboración de informes y reportes de ventas.
- Evaluar y llevar el control del historial ventas y de clientes.
- Desarrollo de todas las actividades de comercialización y venta de la comercializadora.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con los gerentes de área, pilotos que entregan el producto, clientes.

d. Responsabilidades

Es responsable del cumplimiento en la entrega del producto y de ofrecer un buen servicio por medio de una buena relación con los clientes externos de la comercializadora.

10.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Ciclo básico.

b. Experiencia

- Dos años en puesto similar.

c. Habilidades y destrezas

- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Brindar un servicio y atención al cliente de excelente calidad.
- Poder manejar situaciones difíciles con los clientes
- Iniciar y desarrollar conversaciones con los clientes.

d. Otros requisitos

- Conocimientos básicos de servicio al cliente.
- Sexo masculino.
- Edad comprendida entre 20 y 35 años.

11. Gerente de Operaciones

Título del puesto:	Gerente de operaciones
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Departamento de logística

11.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo el control de toda la elaboración y entrega del producto de calidad, con los requerimientos necesarios. Es el encargado de velar por el crecimiento en las ventas.

a. Atribuciones

- Logística y distribución del producto.
- Llevar el control de inventarios y de operaciones.
- Realización de cotizaciones, compras y pedidos de materia prima.
- Elaboración de informes, reportes operacionales.
- Evaluar y llevar el control del empaque y embalaje del producto.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Es el encargado de delegar las funciones y actividades al personal del área de logística.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con los gerentes de área, vendedores, pilotos que entregan el producto, personas del área de logística y secretarías.

d. Responsabilidades

Es responsable del control del estado de la maquinaria y equipo de darle mantenimiento y de la buena administración de las operaciones generales de la comercializadora.

11.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título universitario en ingeniería industrial.

b. Experiencia

- Interna: Tres años en el departamento de logística.
- Externa: Dos años en puesto similar.

c. Habilidades y destrezas

- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Poder manejar situaciones difíciles.
- Operaciones de equipo.

d. Otros requisitos

- Servicio y atención al cliente.
- Seguridad e higiene industrial.
- Sexo masculino.
- Control de calidad.
- Edad comprendido entre 30 y 45 años.

12. Secretaria

Título del puesto:	Secretaria de gerencia de operaciones
Ubicación administrativa:	Alta Gerencia
Inmediato superior:	Gerente de Mercadeo
Subalternos:	Ninguno

12.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente de Mercadeo. Es la encargada de cumplir con todas las asignaciones que le indique el Gerente.

a. Atribuciones

- Recibir y entregar correspondencia de la alta gerencia.
- Llevar en orden los archivos del departamento.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación el Gerente de Mercadeo, Gerente General, con los gerentes de área, y con el personal de la comercializadora.

d. Responsabilidades

Es responsable de las labores propias del puesto.

12.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Título de secretaria bilingüe.

- Conocimientos básicos de computación.
- b. Experiencia
- Externa: Tres años en puesto similar.
- c. Habilidades y destrezas
- Archivar documentos y correspondencia.
 - Desarrollo de buenas relaciones humanas.
 - Operar equipo de oficina.
 - Poder manejar situaciones difíciles.
- d. Otros requisitos
- Segundo año de estudios universitarios.
 - Conocimientos básicos de organización y de servicio al cliente.
 - Sexo femenino.
 - Edad comprendido entre 20 y 30 años.

13. Logística

Título del puesto:	Logística
Ubicación administrativa:	Departamento de operaciones
Inmediato superior:	Gerente de operaciones
Subalternos:	Ninguno

13.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo el control de toda la elaboración y entrega del producto de calidad, con los requerimientos necesarios.

a. Atribuciones

- Logística y distribución del producto.
- Llevar el control de inventarios y de operaciones.
- Realización de cotizaciones, compras y pedidos de materia prima.
- Elaboración de informes, reportes operacionales.
- Llevar el control del empaque y embalaje del producto.
- Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto.

b. Autoridad

Ninguna.

c. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con los gerentes de área, vendedores, pilotos que entregan el producto.

d. Responsabilidades

Es responsable del mantenimiento de la maquinaria y equipo y de la buena administración de las operaciones generales de la comercializadora.

13.2 Especificación del puesto

a. Educativas

- Segundo año en la carrera de ingeniería industrial.

b. Experiencia

- Dos años en puesto similar.

c. Habilidades y destrezas

- Desarrollo de buenas relaciones humanas.
- Poder manejar situaciones difíciles.
- Operaciones de equipo.

d. Otros requisitos

- Servicio y atención al cliente.
- Seguridad e higiene industrial.
- Sexo masculino.
- Control de calidad.
- Edad comprendido entre 25 y 40 años.

Anexo 6
GUÍA DE INDUCCIÓN
PROPUESTA PARA ALIMASA

GUÍA DE INDUCCIÓN

Los lineamientos de servicio al cliente deben ser del conocimiento de todo el personal de la comercializadora, ya que le servirán de guía para poderlos aplicar cuando lo requieran.

La guía de inducción es un medio por el cual los clientes internos de la comercializadora conocerán las estrategias necesarias de servicio; las cuales serán evaluadas.

La guía de inducción dará a conocer al nuevo colaborador de la comercializadora los aspectos relacionados con las actividades que realizará, los cuales le ayudarán a realizar sus labores eficientemente, es por ello que éste documento le guiará con ciertas instrucciones y recomendaciones a seguir en su trabajo, así como a tener el conocimiento de elementos de planeación de la comercializadora.

También permitirá al nuevo colaborador una guía de cómo ofrecer un servicio al cliente, conocer el producto, a los clientes, y todo lo relacionado con el servicio que ofrecen, tomando como base los patrones descritos en el documento.

Historia de nuestra empresa

La comercializadora ALIMSA (Forrajes Alimenticios Balanceados) fue fundada en enero del año 2003, debido a que existía una empresa productora de concentrados para animales llamada PROALSA, que por no contar con infraestructura, recursos humanos y materiales para la comercialización de sus productos, se hizo necesario el surgimiento de nuestra empresa; esto para comercializar y vender los alimentos balanceados para animales producidos por PROALSA.



PROALSA que es la empresa productora de concentrado de aves y cerdos de la que se deriva la comercializadora, es una empresa que pone a la disposición del mercado un portafolio de alimentos balanceados, como resultado de muchos años de investigación en la granja experimental, del conocimiento de expertos en

formulación, de la asesoría especializada y de las recomendaciones de los clientes exitosos.

PROALSA que es la empresa productora del concentrado utiliza el 60% del producto que produce para necesidades propias de la corporación (alimento para las granjas), y el 40% restante es para ser comercializado por ALIMSA. Además, busca en todas las raciones nutricionales la máxima calidad de sus productos y presta atención especialmente a la selección de los insumos utilizados en cada una de las formulaciones, las cuales son supervisadas por profesionales tales como médicos veterinarios y zootecnistas especializados en alta nutrición para lograr así ofrecer un producto que llene las expectativas de los clientes.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa sólida, interesada en ofrecer un alimento completo que contenga todas las raciones nutricionales, la máxima calidad de sus productos, prestando atención especialmente a la selección de los insumos utilizados en cada una de las formulaciones, las cuales son supervisadas por profesionales especializados en la alta nutrición, además de ofrecer un servicio de excelente calidad utilizando visitas personalizadas a cada uno de los clientes.



Elementos de la planeación estratégica

Misión

ALIMSA es una empresa de comercialización y venta de concentrado para animales domésticos, atiende las necesidades de los clientes pecuarios con servicio técnico, logístico y de abastecimiento de alimentos balanceado en el mercado.

Visión

Ser líder en la comercialización, mercadeo y venta de concentrado para animales domésticos.

¿Qué ofrecemos?

ALIMSA ofrece los siguientes servicios.



- 1. Un producto de alta calidad y garantizado*
- 2. Un alimento que se adecua a las necesidades de cada especie*
- 3. Visitas personalizadas*
- 4. Un precio adecuado al producto*
- 5. Una atención personalizada*

Cada una de las personas que forman parte de la comercializadora deberán cumplir con su trabajo siguiendo los siguientes aspectos:

- Cumplir con sus labores con responsabilidad y eficiencia.*
- Tener deseos de superación y de aprendizaje.*
- Tener una buena relación de comunicación con sus jefes y subalternos.*
- Desarrollar buenas relaciones humanas con los clientes.*
- Tener libertad de tomar decisiones en el momento que se requiera.*
- Ser cortés y atento con los clientes tanto internos como externos.*

Forma de organización

La comercializadora ALIMSA es una empresa que se encarga de comercializar un producto de calidad con todos los estándares necesarios para cada tipo de especie.

Cada uno de los clientes internos que están relacionados con el servicio al cliente deben conocer el tipo de alimento que se comercializa, todos los requerimientos que lleva la elaboración del producto garantizando la calidad tanto del producto como del servicio, el tiempo de entrega del producto, el canal que se utiliza para la entrega, el embalaje, etc., todo esto con la finalidad de ofrecer un excelente servicio.

En ALIMSA cada uno de los clientes internos sabe exactamente cuales son sus funciones y actividades laborales, esto con la finalidad de que todas las personas que laboran en la comercializadora la conozcan y realicen todas sus labores con eficiencia.

Perfil del cliente interno de la comercializadora

- Tiene disposición de servicio a cada uno de los clientes externos con los que tienen relación, así como también con sus compañeros de trabajo.
- Poseen cualidades y aptitudes que ayuden a la comercializadora para su crecimiento.
- Mantienen una excelente presentación personal y niveles altos de calidad en el producto que comercializan
- Tienen excelentes relaciones humanas.
- Poseen disponibilidad de crecimiento a nivel personal como profesional y tienen oportunidad de ascender dentro de la misma.

- El ambiente de trabajo es agradable y las instalaciones son las adecuadas.
- Tienen una actitud positiva y disponibilidad para satisfacer al cliente.
- Poseen una buena relación entre alta gerencia y cliente interno.

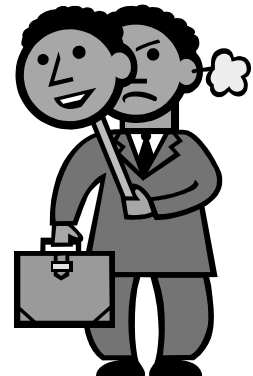
TIPOS DE CLIENTES

Existen cuatro tipos de clientes comunes: pasivos, voceros, irritables y activistas.

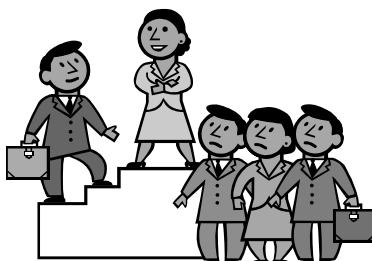


Pasivos: este grupo de clientes es el que menos tiende a emprender cualquier tipo de acción. Es poco probable que expresen comentarios negativos y poco probable que reclamen a terceras personas. Dudan sobre la eficacia de las reclamaciones, ya que piensan que los resultados no valen ni el tiempo ni el esfuerzo que deben invertir.

Voceros: reclaman de manera activa, pero es poco probable que expresen comentarios negativos, se cambien a la competencia o presenten sus quejas ante terceras personas. Se quejan de manera activa, y le brindan una segunda oportunidad a la empresa.



Irritables: tienden a dedicarse a difundir comentarios negativos entre sus amigos y familiares y a cambiarse a la competencia.



Activistas: se caracterizan por presentar una mayor propensión que el promedio a quejarse en todas las dimensiones, la probabilidad de que presenten sus quejas y reclamaciones ante terceras personas es mayor que la de cualquier grupo.

Las quejas y reclamos son un cumplido...

Cuando los clientes reclaman, esperan que la solución al problema se presente con rapidez, esperan ser compensados por los inconvenientes sufridos, además esperan que se les trate correctamente durante el proceso.

Los clientes que no se quejan; no sólo no vuelven, sino que le cuentan a nueve o diez personas más acerca del mal servicio que recibieron “el resultado es una publicidad negativa de boca en boca”.



¿Qué significa el cliente para ALIMSA?

- *La persona más importante*
- *Desea que se le satisfaga una necesidad*
- *Prefiere servicio, calidad y cortesía*
- *Es la razón de nuestro trabajo.*

Ocho normas de relaciones humanas que ayuden tanto al cliente interno como externo a crear una relación agradable empresa-cliente.

1. Saludo
2. Sonrisa
3. Escuchar

4. Interés
5. Nombre
6. Elogio
7. Ver las cosas del punto de vista de los demás
8. Evitar la discusión

Existen cinco principios básicos para practicar diariamente con los clientes

1. Sentirse orgulloso de sí mismo
2. Practicar hábitos de cortesía
3. Emplear comunicación positiva
4. Escuchar, preguntar y confirmar
5. Actuar profesionalmente

¿Cómo identificar las necesidades de los clientes?

- Servicio puntual
- Servicio ordenado
- Ser comprendido
- Recibir ayuda
- Ser apreciado y respetado

Existen tres reglas para exceder las expectativas del cliente

1. Tratar a los demás como uno quiere ser tratado
2. Hacer un esfuerzo extra
3. Ser positivo, cortés, respetuoso

Recuerde que el 60% de los clientes insatisfechos por problemas de servicios se cambian a la competencia.

Al exceder las expectativas de los clientes externos logramos obtener los siguientes beneficios

- ❖ Hacer más negocios
- ❖ Que los clientes regresen con mayor frecuencia
- ❖ Obtener referidos
- ❖ Incremento de la participación en el mercado
- ❖ Publicidad positiva de boca en boca

Algunos de los beneficios que obtenemos al exceder las expectativas con los clientes internos



- *Mejora la comunicación interna*
- *Más agradable ambiente de trabajo*
- *Mejores actitudes*
- *Dedicación al trabajo en equipo*
- *Mayores oportunidades de promoción*
- *Las tareas se realizan más rápido*

Se puede exceder las expectativas simplemente haciendo más que el mínimo. El valor agregado se da cuando uno va más allá de los requerimientos estándar del trabajo y ofrece servicio inesperado.

Servicio con valor agregado

Cualquier tarea o actividad debe ser para después de haber atendido al cliente hasta su total satisfacción.

Para brindar servicio con valor agregado es necesario

- Estar atento a las oportunidades
- Tomar acción

Las siete técnicas telefónicas a seguir para asegurar la satisfacción del cliente son:

1. Contestar inmediatamente el teléfono
2. Identificarse a sí mismo y a la organización
3. Pedir permiso antes de dejar en espera a alguien
4. Transferir cuidadosamente
5. Tomar los mensajes correctamente y entregarlos a tiempo
6. Dejar que el cliente cuelgue primero
7. Devolver las llamadas lo antes posible



Recuerde que:

1. El diálogo interno nos ayuda a mantener un estado positivo y estar listos para atender al próximo cliente.
2. La cortesía dicta que hay que servir al que vino primero, responda profesionalmente, solicitando de manera amable a quien llame de segundo a que espere.
3. Ofrezca devolver la llamada y cumpla con hacerlo. Nunca diga “vuelva a llamar”.

RECUPERAR EL SERVICIO

El tipo de queja más sencillo de resolver es un problema específico que puede ser fácilmente identificado.

Los tres pasos básicos para resolver un problema específico son:

- Enfocarse en el problema
- Aceptar la responsabilidad
- Ofrecer soluciones o alternativas

Las otras dos habilidades necesarias para resolver situaciones difíciles son:

- Empatizar con el cliente: ponerse en los zapatos del cliente (nunca se comporte a la defensiva).
- Buscar ayuda si es necesario

La recuperación del servicio consiste en corregir las cosas cuando están equivocadas, o convertir una situación negativa en un estado normal y positivo.

Las tres “A” de la recuperación del servicio son:

Anticiparse a pedir una disculpa

Admita que hubo un error

Actúe inmediatamente

Es importante disculparse porque los clientes necesitan que alguien tome la responsabilidad por los problemas de servicio, sin importar de quién fue la falta.

Cuando se admite un error, se demuestra buena voluntad para corregir el problema. Es un buen indicador del compromiso de la empresa por hacer las cosas bien.

Si la recuperación del servicio está fuera del alcance de su autoridad, póngase en contacto de inmediato con el jefe y solucione el problema.



El buen servicio al cliente empieza por tener actitudes y valores correctos, piense “los clientes no son una interrupción al trabajo, son el trabajo”.

Los beneficios de agregar valor al servicio pueden ser:

- Positiva publicidad de boca en boca
- Deleitar a los clientes
- Un mejor ambiente de trabajo
- Más participación en el mercado
- *Ventaja competitiva*

Técnicas telefónicas efectivas

El teléfono es una herramienta para realizar cada día más negocios, si se atiende bien.

Las cuatro claves que sirven para comunicar calidad a través del teléfono son:

- Un tono amistoso y cálido
- Ritmo pausado y claro, similar al que use cada cliente
- Escuchar cuidadosamente
- Sonreír mientras habla por teléfono.



Anexo 7

**BOLETA PROPUESTA DE
SATISFACCIÓN AL CLIENTE
PARA ALIMSA**

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Las preguntas que se le presentan a continuación tienen como finalidad conocer su opinión acerca de la calidad del servicio que recibe de la comercializadora, con el propósito de ofrecerle un mejor servicio. Se le agradecerá que conteste con sinceridad marcando con una X su respuesta.

- | | | |
|---|----|----|
| 1. El servicio que recibe de la comercializadora satisface sus expectativas | SI | NO |
| 2. Considera buena la atención que recibe cada vez que realiza un pedido | SI | NO |
| 3. Considera que la calidad del servicio es la adecuada con respecto al precio del producto | SI | NO |
| 4. Las personas que le atienden se muestran interesados darle solución al problema | SI | NO |
| 5. Le ofrecen disculpas cuando se le presenta algún problema | SI | NO |
| 6. El tiempo de espera para que le solucionen el problema es razonable | SI | NO |
| 7. Alguna sugerencia para mejorar el servicio | SI | NO |
| 8. Queda satisfecho con la solución del problema | SI | NO |

